IAS

INSTITUT INTERNATIONAL DE L'AUDIT SOCIAL

9e UNIVERSITÉ DE PRINTEMPS DE L'AUDIT SOCIAL

Audit social & développement des entreprises & des organisations

Moscou, Fédération de Russie
17, 18 & 19 mai 2007

Sommaire

Introduction ..... p. 11

1 *Audit du temps de travail : les encadrants entre soumission à l'organisation et auto exploitation*
Emmanuel Abord de Chatillon - Olivier Bachelard ..... p. 17

2 *Le métier de consultant en formation : position professionnelle, compétences et référentiel*
Thierry Ardouin & Sylvain Lacaille ..... p. 33

3 *Le diagnostic ressources humaines : un outil de sensibilisation des dirigeants de PME*
Oliver Bachelard ..... p. 39

4 *ISO Certification as "Myth and Ceremony": from Auditing Process to Organizational Degree*
Olivier Boiral ..... p. 47

5 *La RSE : quel bilan conceptuel et quelles perspectives opérationnelles ?*
Laila Benraiss, Hadj Nekka & Jean-Marie Peretti ..... p. 61

6 *Audit social, audit socio-économique. Perspectives et positionnements*
Marc Bonnet & Emmanuel Beck ..... p. 71

7 *Repreneurs de PME : ne sous-estimez pas l'audit social !*
Sonia Boussaguet ..... p. 79

8 *La responsabilité sociale comme forme de démocratisation de la gouvernance d'entreprise*
Grégor Bouville ..... p. 87

9 *L'apport d'une étude de cas dans le secteur associatif au développement de l'audit social des entreprises et des organisations*
Martine Brasseur ..... p. 95

10 *La normalisation du management des ressources humaines et de son audit dans les professions libérales : cas des notaires en France*
Laurent Cappelleti & Florence Noguera ..... p. 105

11 *Audit de la mémoire organisationnelle et gestion du savoir devenir : des leviers d'une gestion responsable des ressources humaines*
Anne Carbonnel ..... p. 115

12 *Les structures innovantes et contrôle de gestion*
Jean-Claude Castognos & Michel Le Berre ..... p. 125

13 *Gérer les seniors : pourquoi et comment ?*
Julie Christin, Rodolphe Colle & Jean-Marie Peretti ..... p. 133

14 *L'audit des problèmes de santé au travail dans les nouveaux métiers de la relation téléphonique, les spécificités de la PME*
Cécile Clergeau, Lætitia Pihel & Bénédicte Geffroy ..... p. 153

15 *L'audit du Global Compact*
Martine Combemale & Jacques Igalens ..... p. 167

16 *Audit de la satisfaction dans une entreprise de travaux publics*
Virginie Correch ..... p. 173

17 *L'importance des communications informelles dans les organisations*
Fernando Cuevas ..... p. 181

18 *« Every low prices » versus « the high cost of low price » l'audit social chez wal-Mart !*
Françoise de Bry & François Silva ..... p. 189

19 *Après l'audit social, l'audit sociétal ?*
Dominique Drillon ..... p. 197

20 *L'audit social, générateur de valeur ajoutée et moteur de développement durable de l'entreprise et des organisations*
François Ecoto ..... p. 205

21 *Le label social du gouvernement belge : quel apport pour le développement social ?*
Manal El Abboubi & Nathalie Crutzen ..... p. 215

22 *Burnout et violence organisationnelle : un regard sur le « côté sombre » de la vie au travail*
Assâad El Akremi & Narjes Sassi ..... p. 223

23 *L'audit social : un outil de pilotage des ressources humaines au service de la performance des organisations*
Fatima El Kandoussi, Zahir Yanat & Abdelhamid Skouri ..... p. 231

24 *La mixité dans l'encadrement et dans la gouvernance : déterminants et impact sur la performance des entreprises au Cameroun*
Jules Roger Feudjo & Jean Pierre Tchankam ..... p. 239

25 *La RSE, source de dynamique organisationnelle dans un secteur en mutation : une prise en compte des représentations*
Anne-Marie Fray & Richard Soparnot ..... p. 251

26 *Capital humain et tableaux de bord stratégiques : état des lieux et proposition*
Céline Fromage & Alain Chamak ..... p. 259

27 *Le cas de la délocalisation et de la transmission d'entreprise*
Virginie Gallego & Lynda Saoudi ..... p. 269

28 *Poursuite d'idéaux ou d'intérêts personnels ? Les comportements performants des membres du conseil d'administration d'une coopérative financière*
Sylvie Guerrero & Michel Seguin ..... p. 277

29 *Appréhender le capital humain : un enjeu clé pour l'audit social et le développement des entreprises et des organisations face aux défis de l'immatériel*
Alexandre Guillard & Josse Roussel ..... p. 287

30 *L'apport de la gouvernance globale au développement de l'entreprise dans les pays en voie de développement et les pays en transition : essai sur l'économie politique de la corruption*
Mohamed Harakat ..... p. 297

31 *Apports des théories de la justice organisationnelle à la compréhension de la RSE : une perspective d'intégration*
Jacques Igalens, Assâad El Akremi & Mohamed Ikram Nasr ..... p. 315

32 *L'audit de l'éthique des affaires, croisement de l'audit social et du contrôle interne*
Michel Joras ..... p. 325

33 *Apport méthodologique de la simulation à l'étude de la dynamique des métiers*
Anne Joyeau & Philippe Robert Demontrond ..... p. 331

34 *De la dynamique des métiers à la dynamique identitaire : de nouveaux horizons pour l'audit social*
Anne Joyeau & Philippe Robert Demontrond ..... p. 339

35 *Label social, audit social et compétitivité internationale : l'entreprise tunisienne dans le contexte paradoxal de la mondialisation*
Feriel Laalai ..... p. 345

36 *Désengagement des salariés et risque social : le concept de reluctance socio-organisationnelle*
Hubert Landier ..... p. 353

37 *L'audit et le contrat d'externalisation des ressources humaines des forces de vente : supports indispensables à la gouvernance relationnelle*
Erik Leroux & Jean-Marie Peretti ..... p. 359

38 *Audit socio-économique du RLE/SPL : CAMDIB*
Henri Mahe De Boislandelle & Jean-Marie Estève ..... p. 367

39 *Audit socio-économique d'un réseau local d'entreprises*
Henri Mahe De Boislandelle & Jean Marie Estève ..... p. 377

40 *Les relations professionnelles en France : brève synthèse*
François Mancy ..... p. 387

41 *Comment former les auditeurs sociaux ?*
Alain Meignant ..... p. 399

42 *L'observation sociale dans la régulation sociale de l'entreprise : le cas Gazprom en Russie*
Patrick Michelleti ..... p. 405

43 *La relation entre perception et « réalité » : le cas de l'égalité hommes/femmes*
Karim Mignona C, Philippe Lemistre & Olivier Herrbach ..... p. 413

44 *Auditer l'éthique dans les pratiques professionnelles*
Jean-Jacques Nilles ..... p. 419

45 *Fragmentation identitaire et mobilisation sociale*
Marie Peretti ..... p. 429

46 *Représenter le monde stratégique du dirigeant : ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles, ses non souhaitables. Le cas « Decapin »*
Dominique Phanuel ..... p. 435

47 *Étude empirique du lien entre la formation volontaire en entreprise et la rémunération de salariés et cadres*
Stéphane Renaud & Lucie Morin ..... p. 447

48 *La représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques des caisses Desjardins du Québec*
Michel Seguin ..... p. 455

49 *Apport du modèle de flexicurité à l'audit social : analyse comparée dans le secteur hospitalier en France et en Grèce*
Pauline Tanios & Maria Zafiropoulou ..... p. 463

50 *La transition organisationnelle à Cuba vers l'empowerment psychologique. Leviers et obstacles révélés par l'audit social*
Marc Valax ..... p. 477

51 *Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail ?*
Delphine Van Hoorebeke ..... p. 485

52 *L'audit social, levier du développement durable*
Éric Vatteville ..... p. 493

53 *Auditer le recrutement en PME : le travail à temps partagé, pour remédier aux difficultés rencontrées une recherche exploratoire en Rhône-Alpes*
Marc-André vilette ..... p. 503

54 *Un outil appliqué à l'audit des équipes de direction : la cartographie cognitive*
Catherine Voynet Fourboul ..... p. 511

Liste des auteurs ..... p. 521

Audit social & développement des entreprises & des organisations

*La neuvième université de printemps de l'audit social est organisée les 16, 17 et 18 mai 2007 à Moscou par l'**IAS** (institut international de l'audit social) et l'**Académie du travail** et des rapports sociaux de la Fédération de Russie et en partenariat avec les IAS nationaux, l'ANDCP et les associations professionnelles ressources humaines d'Afrique et d'Europe ainsi qu'avec l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) et l'ISEOR.*

Le thème retenu s'inscrit dans la dynamique des précédentes universités de printemps et d'été qui se sont déroulées dans des contextes nationaux divers. Depuis 25 ans, l'IAS a organisé 32 universités de printemps et d'été. Nos Universités ont eu pour cadre l'Algérie, le Luxembourg, le Liban, le Maroc, la Tunisie, le Sénégal et plusieurs régions de France, de Corte à Bordeaux, de Lille à Toulouse, de Marseille à La Rochelle. Ces déplacements du lieu des échanges ont permis de mesurer l'importance des contextes nationaux et locaux sur les pratiques de l'audit social comme sur le domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise. La contingence des concepts d'audit social et de RSE a été soulignée par de nombreux intervenants venus de divers horizons.

La réalisation à Moscou dans un nouveau contexte national, de notre 9e université de printemps, la 33e de nos universités, est un événement exceptionnel. C'est le fruit de l'amitié entre l'éminent professeur Youri Popov, de l'université de Moscou et notre vice-président, Hubert Landier. La conférence prononcée à Lille par le professeur Youri Popov avait fait naître le désir de poursuivre nos échanges à Moscou. Que ceux qui ont travaillé à la concrétisation de ce projet en soit remercié. Le thème de la contribution de l'audit social au développement des entreprises et des organisations est apparu pertinent dans le contexte actuel.

Le succès des universités précédentes a conduit à retenir pour l'université de printemps 2007 un thème qui prolonge et amplifie les débats initiés à Corte, à Bordeaux, Tunis, Luxembourg, Marrakech, Dakar, Alger, Marseille et Lille sur l'apport spécifique de l'audit social au développement de l'entreprise. Cette 9e Université de printemps est dans la continuité des précédentes universités de printemps, depuis leur création, grâce au dynamisme de Zineb Mahjoub, Présidente de l'ARFORGHE, à Hammamet en 1999. Au fil des années et des

continents, au Sénégal, en Algérie, au Liban, en Tunisie, au Maroc, en Corse, ont été abordés de nombreux thèmes complémentaires autour des enjeux et des perspectives de l'audit social dans le cadre d'une internationalisation rapide de l'économie, de la montée des attentes des parties prenantes et du mouvement pour une authentique responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

La convergence des pratiques de GRH, d'audit social et de RSE en Europe, au Maghreb, en Afrique et dans le monde sous la pression des normes internationales, ont été au cœur de ces universités. L'ouverture des frontières renforce le besoin d'audit social, méthode indispensable d'analyse des risques mais aussi des opportunités liées à ces nouvelles perspectives. Elle donne aussi plus de poids au besoin d'adopter des pratiques d'audit social sans frontière.

Nombreuses sont les contributions réunies dans ces actes qui abordent le thème de la diversité des méthodes et pratiques d'audit social des domaines à auditer, des pratiques mises en œuvre dans la diversité des contextes en particulier culturels. La « diversité » est l'un des fils conducteurs des travaux de Moscou. À travers un programme riche d'ateliers, de symposiums, de conférences plénières, de tables rondes et de débats, avec plus de 120 intervenants de la Fédération de Russie, de France et de divers pays, responsables politiques, syndicaux et professionnels, enseignants-chercheurs, DRH, dirigeants, experts, auditeurs, cette 9e Université de Printemps a pour ambition de développer les réflexions et de permettre de fructueux échanges sur les apports essentiels de l'audit social au développement économique et social des entreprises et des organisations.

Que ceux qui ont participé activement au comité d'organisation de cette université, soient tout particulièrement remerciés pour avoir mené à bien ce projet ambitieux. Nos collègues et amis de l'Académie du travail et des rapports sociaux de la Fédération de Russie, organisateurs en Russie de cette manifestation et les responsables de l'IAS ont accompli un travail remarquable.

La richesse et la qualité du programme et celle des 55 contributions sélectionnées pour être réunies dans ces actes publiés, grâce au concours du Groupe ESSEC, sont le fruit du travail du comité scientifique. Les membres du comité scientifique composé d'universitaires et de professionnels algériens, belges, canadiens, luxembourgeois, roumains, espagnols, français, italiens, libanais, marocains, sénégalais, portugais et tunisiens ont relu et évalué les contributions soumises.

Chaque papier a été évalué par deux ou trois personnes. Les membres du comité scientifique ont également évalué les modifications légères ou lourdes demandées. Que l'ensemble de ses membres trouve ici l'expression de notre reconnaissance et nos remerciements ! Que soit également remerciés Christiane Deshais, qui a assuré le secrétariat du comité, et l'équipe de reprographie du Groupe ESSEC qui, avec rigueur et professionnalisme, a préparé la mise en page et l'édition de ces actes.

Ces textes ont pu être réunis grâce au partenariat actif avec les principales associations professionnelles et académiques concernées par le thème de l'audit social et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Que soient tout particulièrement remercié l'AGRH et son Président, le Professeur Pierre Louart, (LAGRH est très présente à travers de très nombreuses communications d'enseignants-chercheurs francophones), l'ISEOR et le professeur Henri Savall, président du comité scientifique de l'IAS, l'ADERSE, les IAS nationaux et les organisations RH des pays méditerranéens l'ANDCP, l'ALGRH, l'AGEF et l'ARFORGHE.

L'ensemble des contributions rassemblées traduit la richesse des travaux qui se sont développés ces dernières années autour du thème de l'audit social. Elles abordent de nombreux aspects complémentaires et témoignent d'un effort de recherche et d'expérimentation sans cesse renouvelé. Elles ne reflètent cependant qu'imparfaitement la richesse attendue des échanges dans le cadre de l'Université de Printemps, avec de plus de 120 intervenants dans les ateliers, les symposiums, les tables rondes, les débats, les conférences et bien sûr les irremplaçables apports, témoignages, et interpellations des participants dont la qualité et l'implication contribuent depuis l'origine au succès de ces journées d'université de Printemps.

Crée en 1982 sous l'impulsion de Raymond Vatier, par un groupe de praticiens de l'audit social et d'enseignants-chercheurs désireux de mettre en commun leurs expériences pour approfondir le concept d'audit social, en définir le cadre de référence, et veiller à une mise en ouvre cohérente de ces pratiques dans le respect d'une éthique professionnelle, l'IAS fête ses 25 ans à Moscou.

Avec ce partenariat exceptionnel, l'IAS démontre en 2007 sa vitalité et sa capacité à poursuivre et à amplifier le projet de ses fondateurs. L'audit social sort de sa marginalité. Les entreprises sont plus nombreuses à s'engager dans des audits non plus de conformité mais d'efficacité, des audits explicatifs des problèmes rencontrés. L'audit social est essentiel pour que la fonction RH contribue à créer de la valeur et associer performance économique et performance sociale.

Cette université est la trente troisième organisée par l'IAS. Pendant quinze ans, les travaux des chercheurs et des auditeurs ont nourri les échanges d'une université annuelle se déroulant fin août. Pour la neuvième année, le pari de réussir deux universités par an avec des actes de grande qualité a été relevé. Le volume d'actes du printemps 2007 est dense et riche. Quatre vingt co-auteurs ont participé à ce travail en abordant toutes les facettes du thème. La lecture de la table des matières souligne la grande diversité des approches ainsi que leur caractère souvent innovant. Les problématiques sont au cœur des préoccupations de tous les responsables concernés par l'adaptation de l'audit social à son contexte et la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'audit social connaît depuis trente ans un développement continu, au service d'un projet collectif de développement humain, économique et social durable. La Fédération de Russie accueille pour la première fois les échanges autour de l'audit social. Nous sommes convaincus qu'ils seront particulièrement riches et fructueux et ouvriront des perspectives de renforcement des liens amicaux qui nous réunissent.

Jean-Marie Peretti,
professeur au Groupe ESSEC
et à l'IAE de Corse

Audit du temps de travail : les encadrants entre soumission à l'organisation et auto exploitation

Emmanuel Abord de Chatillon
Maître de conférences
IREGE
Université de Savoie
emmanuel.abord-de-chatillon@univ-savoie.fr

Céline Desmarais
Maître de conférences
IREGE
Université de Savoie
celine.desmarais@univ-savoie.fr

Introduction

La difficulté des conditions temporelles du travail des cadres est régulièrement mise en exergue, tant par les syndicats que par la presse[1]. Le baromètre du stress CFE CGC de septembre 2006 montre ainsi que 59 % des cadres estiment disposer d'un temps insuffisant pour réaliser leur travail, 84 % estiment qu'il leur faut travailler plus vite qu'il y a quelques années. Mais ces évolutions se produisent de manière différenciée chez les différentes catégories de cadres. On peut notamment scinder la catégorie en deux groupes ayant des fonctions différentes dans l'entreprise, les experts et les encadrants, ces derniers se définissant par le fait de superviser d'autres salariés. Il existe certes une certaine continuité entre les deux catégories, les situations pouvant exister entre le manager pur et l'expert pur étant diversifiées. Cependant, étant au cœur des tensions et des changements dans l'organisation, les encadrants subissent de plein fouet les nouvelles pénibilités du travail qui viennent s'ajouter aux contraintes classiques de la fonction (Desmarais, 2006). Se pose donc aujourd'hui pour le gestionnaire des ressources humaines ou l'auditeur social, la question de la prise en compte de la relation spécifique au temps de travail entretenue par les encadrants.

Cependant, si le temps de travail des cadres fait l'objet d'une littérature abondante, (Karvar et Rouban, 2004, Bouffartigue et Bouteiller 2000), la spécificité des encadrants n'est guère examinée par cette littérature. Or les encadrants se distinguent nettement des cadres non encadrants, par leur activité bien sûr, leur relation au pouvoir et à l'entreprise (Desmarais et Tessier 2006), de leur temps de travail, leur carrière et leur rémunération (Abord de Châtillon et Desmarais, 2006) et au final par les types de pathologies qu'ils développent (Desmarais, 2006). Lallement (2003) montre que l'on a tort de présupposer l'unité de la catégorie des cadres dans leur rapport au temps alors que le travail de terrain montre la variété des solutions envisagées.

Apparaît donc la nécessité de mieux comprendre le temps de travail des encadrants de manière à affiner notre compréhension de ce qu'est la pénibilité de leur travail. L'objet de cette communication, est donc, en s'appuyant sur la littérature examinant les spécificités du travail et des conditions de travail des encadrants, et sur la littérature examinant les conséquences du temps de travail sur la qualité de la vie, d'analyser les spécifi-

[1] Voir par exemple La tribune, 16 février 2006, « La durée de travail est plus longue pour les cadres » ; Les Enjeux les Échos, février 2006, n° 221, « Après la RTT voici venir l'ATT » (Allongement de la durée du travail).

cités du temps de travail des encadrants et leurs effets sur leur qualité de vie. Les résultats de l'étude qualitative que nous avons mené auprès de trente encadrants permettront d'éclairer ce qu'est aujourd'hui, d'un point de vue managérial, le travail des encadrants pour tenter de proposer des pistes de réflexion et d'action pour le gestionnaire en charge de l'audit du temps de travail de l'encadrement.

Pour cela, après une mise en perspective de ce que sont aujourd'hui les rapports de l'encadrant à son temps de travail et les conséquences de ce temps de travail sur l'encadrant lui-même (1), nous présenterons l'étude réalisée (2) et ses résultats (3) avant de proposer des pistes de compréhension de ce qu'est le travail d'encadrement dans sa dimension temporelle (4).

1. Le temps de travail des encadrants, un temps de travail spécifique

Les encadrants font l'objet de conditions d'emploi spécifiques. L'appréhension du temps de travail des encadrants ne pourra se faire qu'en rapport à ces spécificités.

1.1 - La spécificité des encadrants

La distinction entre cadres experts et cadres encadrants, courante dans les entreprises, semble principalement héritée de la typologie anglo-saxonne entre executives (cadres dirigeants), managers (cadres encadrants) et professionnals (cadres experts). S'il est de plus en plus évoqué aujourd'hui par la littérature sur les cadres (Bouffartigue, 2001), ce découpage entre experts et managers a été évoqué dès les années soixante par la sociologie des professions aux USA (Kornhauser, 1962). Dans ce contexte, l'expert était considéré comme un « homme de la profession » ayant vocation à faire carrière dans plusieurs entreprises et possédant une certaine distance vis-à-vis de son organisation. Cette figure peut s'opposer au manager (ou encadrant), « homme de l'organisation » ayant plutôt vocation à faire carrière dans une seule organisation avec laquelle il aurait des liens particulièrement étroits.

Si cette distinction a le vent en poupe dans le monde de l'entreprise, ces catégories ne font pas l'unanimité, la séparation entre les deux paraissant trop tranchée et caricaturale, alors que les récits de vie laissent penser à une certaine continuité entre les deux (Pochic, 2004). Par ailleurs, il semble exister chez les cadres un continuum entre les fonctions d'expertise et celles d'encadrement. Il existe des experts purs mais aussi des experts qui managent des projets ou quelques collaborateurs comme il existe des encadrants purs mais aussi des encadrants qui ont des fonctions d'expertise. Cependant, un certain nombre de caractéristiques semblent corrélées au nombre de personnes encadrées (Abord de Chatillon et Desmarais, 2006), ce qui plaide en faveur de la spécificité des fonctions d'encadrement, au regard de la nature du travail comme des conditions temporelles d'exercice du travail.

1.2 - Les contraintes temporelles liées à l'activité d'encadrement

Le temps de travail a toujours été un élément important dans la relation de confiance du cadre avec l'employeur : le cadre se définirait comme celui qui ne compte pas ses heures (Boltanski, 1982), présente une forte disponibilité et en contrepartie, n'est pas contrôlé sur sa présence spatiale et temporelle dans l'organisation. Pour Lallement et Lefebvre (1995), les cadres possèdent un rapport spécifique au travail, construit autour de leur disponibilité, norme partie prenante de la constitution du groupe lui-même.

Les spécificités du temps de travail des encadrants sont ainsi liées aux spécificités de l'activité d'encadrement, mais sont souvent renforcées par les évolutions qui affectent les organisations contemporaines. En outre, si ce rapport au temps de travail est en partie remis en cause pour les cadres, depuis les années 1990 (Bouffartigue, 1999), il semble cependant qu'il continue largement de concerner les encadrants (Desmarais et Tessier, 2006) qui conservent des durées de travail élevées, sont fréquemment interrompus dans leur travail et ne mettent pas un mur étanche entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

Un travail qui est systématiquement d'une durée élevée

L'encadrant est un acteur qui se situe à l'intersection des différentes tensions et contraintes de l'organisation, ce qui a pour conséquence une activité très relationnelle et chronophage. L'activité d'encadrement se traduit par la négociation de compromis sociaux au quotidien (Mispelblom Beyer, 2004) qui occupent une grande part du temps des encadrants, au détriment d'activités apparemment plus productives. Benguigui, Griset et Montjardet (1977) indiquaient déjà il y a 30 ans que c'est l'activité management qui est la plus chronophage et la moins facilement prévisible.

Les enquêtes européennes confirment le fait que les encadrants (pays de l'Europe des 15) sont davantage soumis à des contraintes temporelles que n'importe quelle catégorie de salariés (encadrement de proximité +27s ; encadrement intermédiaire +.1s) (Dhondt, 1998). Ce constat (qui d'ailleurs ne surprend personne) est confirmé dans la plupart des pays (Falcoz, 2003 ; Schief, 2006). Il est également clair que la durée du travail des encadrants est corrélée positivement au nombre

de personnes encadrées (Desmarais et Tessier, 2006 ; Abord de Chatillon et Desmarais, 2006).

L'existence d'un temps de travail élevé, concerne en moyenne toutes les catégories d'encadrants. Cependant des variations existent. Ainsi les femmes et les encadrants des administrations travaillent moins longtemps que les encadrants masculins des entreprises privées, même s'ils se caractérisent par un différentiel important avec le temps de travail des non encadrants (Desmarais, 2006).

Par ailleurs, les horaires élevés des encadrants comme des cadres ne semblent guère évoluer, et a contrario, un certain nombre d'analyses soulignent une augmentation du temps de travail moyen des encadrants, en raison des nouvelles attentes auxquelles les encadrants doivent faire face. Ainsi, l'enquête TEQ cadres de 2002 menée par la CFDT cadres montre que 58 % des cadres répondants (syndiqués ou non) estiment avoir ressenti une hausse de leur temps de travail durant les dernières années (Delteil et Genin, 2004, enquête TEQ CFDT). L'investissement au-delà des horaires légaux concerne tous les encadrants, pour des raisons liées au contenu de leurs missions et non pas en raison de leur « statut » de cadre qui ne concerne qu'une partie minime des pays. En effet, l'activité d'encadrement a subi, durant ces dernières décennies, des mutations qui conduisent à augmenter le nombre et l'importance des missions exercées, notamment dans les domaines suivants :

- L'importance du travail informationnel et cognitif.
- L'augmentation des rôles de gestion.
- Un temps toujours plus important de liaison, de communication, de management des personnes dans un contexte de pression productive.

Les encadrants deviennent des « factotums » qui doivent remplir des exigences toujours plus variées et nombreuses (Gegoux, 1996). Ainsi, en Allemagne, alors que le fait de ne pas compter son temps était un rapport au temps qui se limitait aux dirigeants de haut niveau, l'introduction de nouveaux dispositifs de gestion tendent à abolir le décompte du temps de travail pour l'encadrement intermédiaire notamment (Lallement et Baret, 2001).

Une activité morcelée et inachevée

Au-delà de l'importance de sa durée, les encadrants connaissent un temps de travail fractionné, en lien avec une activité morcelée, fréquemment interrompue et discontinue. Dès les années soixante-dix, les travaux de Mintzberg (1973) ont montré qu'une des caractéristiques du travail de management était son caractère morcelé, asynchrone et spontané. L'encadrant doit faire face à des interruptions très fréquentes, il traite les questions au fil des réunions, des contacts informels, des appels téléphoniques, les problèmes se chevauchant et s'entremêlant, ce qui explique le caractère relativement insaisissable du travail d'encadrement dont ne rendent compte ni les rôles prescrits ni l'observation des comportements. Par ailleurs, il éprouve des difficultés à réaliser des activités qui demandent continuité et concentration. Cette caractéristique a un impact fort sur la temporalité du travail des encadrants. L'enquête européenne sur les conditions de travail montre ainsi que les encadrants sont significativement plus interrompus dans leurs tâches que les non encadrants et estiment davantage ne pas disposer de suffisamment de temps pour achever leur travail (Desmarais, 2006).

Le temps de travail des encadrants se caractérise également par une variabilité importante puisque plus de la moitié des encadrants (53,5 % des cadres supérieurs et 57,4 % des encadrants intermédiaires) travaillent un nombre d'heures différent d'un jour à l'autre (Boisard et alii, 2002).

Les organisations flexibles et transversales, les fonctionnements par projets et les évolutions des relations hiérarchiques (porte ouverte, communication électronique, multiplication des réunions) semblent accentuer ces phénomènes. La pression économique des actionnaires et des consommateurs, qui s'insinue toujours plus profondément au cœur des organisations (Dupuy, 1998), débouche sur de nouvelles pressions orientées à court terme. Ainsi, malgré une autonomie revendiquée et qui correspond à des latitudes concrètes, les encadrants sont caractérisés par le fait paradoxal qu'ils subissent plus largement que les non encadrants des contraintes dans leur rythme de travail. En effet, les contraintes de rythme dues aux clients ou usagers sont extrêmement fortes pour les encadrants, puisqu'elles concernent 84,2 % d'entre eux. Les encadrants des entreprises privés sont cependant plus fortement concernés par cette contrainte (87,6 % d'entre eux sont concernés) (Desmarais, 2006, enquête européenne).

Débordement et porosité du temps de travail des encadrants

Les encadrants se caractérisent également par l'importance des temps de travail en dehors des « horaires normaux », et notamment la nuit, le week-end et en soirée (Desmarais, 2006, enquête européenne). Cependant ces contraintes concernent essentiellement les encadrants du privé, ceux des administrations se trouvant à cet égard dans une situation beaucoup plus confortable. Les encadrants des entreprises privées sont ainsi les grands perdants en matière de temps de travail, de temps libre et de conciliation entre les horaires de travail et la vie familiale. Ils subissent l'exigence d'une disponibilité importante et l'utilisation croissante des technologies (e-mail et téléphones portables), qui contribuent à effacer la distance entre vie personnelle et vie professionnelle.

En conséquence, on enregistre une progression de la porosité existant entre le temps personnel et le temps professionnel. Le passage aux 35 heures semble avoir joué un rôle dans cette évolution : il a permis a un certain nombre d'encadrants de diminuer leur nombre de jours de présence dans l'année. Mais en contrepartie, certains encadrants se doivent d'être joignable à tout moment sur leur lieu de travail mais également en dehors, ce qui se traduit par l'importation et l'exportation d'éléments dans les sphères de vie et l'accentuation de la porosité vie professionnelle - vie personnelle (Guilbert et Lancry, 2005). A titre d'illustration, le sondage Liaisons Sociales - Manpower[2] réalisé en 2001 auprès de 765 salariés dont des cadres indique que 68 % des cadres (contre 29 % des salariés) emportent du travail chez eux ; et 55 % des cadres (contre 38 % des salariés) reçoivent des appels professionnels en dehors du travail. Par ailleurs, une étude (Guilbert et Lancry, 2005) basée sur l'auto observation des journées de travail par seize cadres montre une assez forte imbrication entre les activités personnelles et professionnelles. Mais cette imbrication va dans les deux sens : fréquentes irruptions de la vie privée dans le cadre professionnel et plus longues mais moins fréquentes irruptions de la vie professionnelle dans la vie privée. Cette irruption fréquente de la vie privée dans le temps professionnel s'explique à son tour par la durée importante de présence au travail qui est très massivement supérieure au temps consacré par ces cadres à leur vie personnelle. Cependant, le travail à domicile des cadres est alors davantage un travail de réflexion centré sur des dossiers afin de travailler tranquillement et sans être interrompu, plutôt qu'une multiplication de sollicitations dues aux moyens de communication (Guilbert et Lancry, 2005). Les TIC renvoient à une logique paradoxale puisqu'elles sont à la fois un outil de contrainte et un instrument de liberté.

Au-delà de ces conditions de travail inhérentes à l'activité d'encadrement et relevées de longue date par les chercheurs, les encadrants subissent de manière plus récente les contraintes fortes liées aux évolutions récentes des organisations. Celles-ci contribuent à faire de l'encadrement une activité difficile et dont l'impact sur la santé n'est pas négligeable.

Une intensification du travail (plus de travail dans les mêmes durées) d'encadrement

L'intensification du travail est un phénomène qui touche toutes les catégories de salariés (Cartron et Gollac, 2002). Cependant, les encadrants semblent touchés au premier chef par une croissance de la charge de travail à l'intérieur du temps de présence. Le baromètre stress CFE-CGC (septembre 2006) montre ainsi que 39 % des cadres trouvent leur charge de travail beaucoup trop lourde et 39 % trop lourde. Dans l'enquête TEQ-CFDT 2002, près de 80 % des cadres estiment avoir ressenti une augmentation de leur charge de travail et ce sentiment concerne au premier chef les encadrants (86 % de sentiment d'augmentation de la charge de travail contre 73 % pour les non encadrants) (Delteil et Genin, 2004).

Cette intensification est due à la fois à l'évolution du travail d'encadrement, sa complexification, mais aussi à une augmentation progressive de la pression organisationnelle. En effet, l'impact des objectifs alloués aux encadrants est de plus en plus décrié (Tessier, 2006). Par ailleurs, en France, cette intensification semble avoir été accentuée pour les encadrants par le passage aux 35 heures. En effet, si un certain nombre d'études ont montré que les cadres avaient bénéficié du passage aux 35 heures (Coutrot, 2006), les encadrants subissent de ce fait une contraction de leur temps de travail qui les amène à réaliser davantage de tâches sur des durées plus courtes.

Pourtant, cette intensité du travail n'est pas nécessairement mal vécue par les encadrants. Elle va de pair avec un fort investissement professionnel, considéré comme volontaire et récompensé tant sur le plan économique que sur celui de l'intérêt du travail. « *Ainsi, pour beaucoup de dirigeants ou de cadres, l'accroissement de la pression temporelle les rapproche, certes, de la zone délicate où ils peuvent « craquer », mais le renforcement de leur champ d'action professionnel, et les marges de manœuvre ou les ressources que leur offre leur vie hors travail peuvent les protéger, parfois durablement, de ce basculement.* » (Gollac et Volkoff, 2007)

Ces spécificités du temps de travail des encadrants sont en effet souvent regardées comme par nature néfastes au bien être de ces salariés. Cependant, il convient d'examiner de manière plus précise et approfondie la nature des liens pouvant être faits entre les caractéristiques du temps de travail des encadrants et leur qualité de vie.

1.3 - Des spécificités qui altèrent la qualité de la vie ?

Les effets du temps de travail sur la satisfaction au travail et le bonheur en général semblent donc à la lumière de ces chiffres moins simples qu'il n'y paraît.

Temps de travail et qualité de la vie

Les études qui analysent les liens existant entre la santé et le temps de travail sont relativement nombreuses. En revanche, l'analyse des liens entre temps de travail et satisfaction ou qualité de la vie semble moins courante.

[2] « La vie privée s'invite au boulot », Liaisons Sociales Magazine, (avril 2001), pp. 16-24.

En ce qui concerne la santé, des recherches convergentes montrent un impact négatif de la durée et de l'intensité du travail sur la santé des salariés. Les données de l'étude de la Fondation Européenne montrent ainsi l'existence d'un lien fort entre la durée du travail, son intensité, sa variété et les menaces perçues contre la santé au travail (Boisard et Ali, 2002). Les pathologies spécifiques des encadrants que sont le stress et les maladies cardiovasculaires (Desmarais, 2006) sont liées au temps de travail. Par ailleurs, les salariés qui font des heures supplémentaires ont plus de probabilité de souffrir d'hyper tension, sont plus sujets aux crises cardiaques et au diabète (Hayashi, 1996 ; Park, 2001). La surcharge de travail est reliée également à des habitudes telles que tabagisme excessif, mauvais régime alimentaire, manque d'exercice, comportements qui eux-mêmes sont porteurs de risques pour la santé (Sparks et Cooper, Fried et Shirom, 1997). Feldman (2002) indique que de longues journées de travail sont associées à de la fatigue et de la difficulté à résoudre des problèmes.

Pour ce qui concerne les dimensions moins tangibles ayant trait à la qualité de vie, le « bonheur » ou la satisfaction au travail, les résultats paraissent plus complexes. L'impact du temps de travail sur la qualité de la vie a fait l'objet d'une recherche néerlandaise qu'il nous semble pertinent d'exposer succinctement ici afin d'avoir des points de repère pour analyser ce lien dans le cas plus particulier des encadrants français (Van Echtelt, 2005).

Ce modèle a pour point de départ l'idée que les heures supplémentaires ont un impact potentiellement négatif sur la qualité de la vie, en vertu du modèle de récupération de l'effort, selon lequel travailler comprend des effets positifs mais aussi des coûts mentaux. Dans ce modèle, la détérioration ou non du bien être dépend de la possibilité de récupération après une période d'effort. Plus le temps de travail est important, moins la récupération est bonne et donc plus les effets négatifs du travail peuvent s'exprimer (Van der Hulst et Geurst, 1991 ; Meijman et Mulder, 1998).

Patricia Van Echtelt distingue 3 variables dépendantes qui rendent compte des effets des heures supplémentaires sur la qualité de la vie :
- Le vécu subjectif de manque de temps pour soi.
- Les difficultés à concilier vie professionnelle et vie personnelle.
- La fatigue (ou surmenage) qui est une réaction plus extrême aux heures supplémentaires dont moins de salariés sont affectés.

Ces trois variables sont assez fortement corrélées, ce qui montre que ces phénomènes ont des liens importants.

Cependant, d'après P. Van Echtelt, le lien entre heures supplémentaires et qualité de la vie dépend des circonstances dans lesquelles les heures supplémentaires sont effectuées : l'impact des heures supplémentaires serait moins négatif quand elles sont effectuées volontairement (pour l'argent ou par goût pour le travail réalisé), il le serait davantage en cas de travail supplémentaire effectué en vertu d'une pression extérieure (parce que l'organisation où se font les heures supplémentaires est concernée par une compétition par le temps en vertu de laquelle ceux qui ne font que l'horaire contractuel sont considérés comme travaillant en dessous de la norme ou bien parce que la situation de travail impose un temps de travail élevé que des individus héroïques assument pour mener à bien leur mission). Les résultats montrent cependant que l'impact négatif du travail est peu atténué par le paiement des heures supplémentaires, il l'est davantage par le fait de travailler pour le plaisir. En ce qui concerne les salariés qui travaillent par pression, ils subissent fortement l'impact négatif de ce temps de travail.

Ainsi, l'analyse du temps de travail des encadrants sera réalisée au travers des dimensions du modèle de P. Van Echtelt (2005), au regard des dimensions suivantes (tableau ci dessous).

• Quelles applications pour les encadrants ?

En ce qui concerne maintenant l'encadrement, le lien entre temps de travail et qualité de la vie fait l'objet de discours opposés :

Aspects volontaire/contraint du temps de travail élevé	Aspects volontaires	Aspects contraints
Motivations du temps de travail élevé	Pour obtenir des bénéfices (salaire, carrière…)	Lourdeur de la tâche et organisation flexible
	Pour le plaisir (épanouissement personnel)	Compétition par le temps qui pousse vers une norme de temps de travail élevé
Conséquences sur la de la vie du temps de travail élevé	Neutres	Négatives

- Un discours, plutôt de type syndical qui pointe les temps de travail élevés de l'encadrement comme directement liés à diverses pathologies et à une dégradation des conditions de travail,
- Un discours plutôt de type patronal, mais véhiculé par de nombreux encadrants eux-mêmes, qui relativise ces désagréments et considère qu'un temps de travail élevé est indissociable de l'exercice de la fonction d'encadrement et est vécu plutôt positivement par les encadrants. Ainsi, les cadres sont la catégories qui exprime le plus de satisfaction au travail et dont la durée de vie est la plus élevée (Desmarais, 2006).

La recherche semble s'être relativement peu penchée sur cette question de l'impact du temps de travail élevé des encadrants sur leur qualité de vie, et les travaux portant sur le temps de travail semblent en général reposer implicitement sur des présupposés concernant ces liens. En ce référant au modèle de Patricia Van Echtelt, on peut supposer que les effets d'une durée de travail importante sur leur bien être sont paradoxaux, d'un côté atténués par leur engagement personnel et leur intérêt au travail et de l'autre renforcés par la pression de l'urgence et la norme sociale de temps de travail élevé qui s'impose à eux.

En effet, la littérature sur le temps de travail des cadres ou des managers permet d'analyser les motivations qui conduisent à ces temps de travail élevés selon le modèle de Van Echelt.

- **Motivations liées à l'intérêt du travail et au plaisir de travailler** : les encadrants se revendiquent souvent de l'intérêt de leur travail, ce qui plaide pour un impact relativement peu négatif du temps de travail. Bouffartigues et Bocchino (1998) soulignent l'intérêt que les cadres trouvent dans leur travail. Plus les encadrants se sentent autonomes dans la gestion de leur emploi du temps plus ils ont un temps de travail élevé (Delteil et Genin, 2004). Certains auteurs ont été jusqu'à supposer que les temps de travail élevés pouvaient être corrélés à des difficultés des managers dans leur vie personnel, la sphère intime étant devenue pour eux un environnement stressant qu'ils cherchent à fuir (Hochschild, 1997). Mais ces études ont été invalidées par d'autres auteurs qui estiment qu'il n'y a pas de profil personnel spécifique des managers ayant un temps de travail très élevé (Brett et Stroh, 2003 ; Edwards et Rothbard, 2000).
- **Motivations liées aux rétributions du travail supplémentaire réalisé** : la disponibilité temporelle est un signe émis par le cadre pour signifier son engagement professionnel. Cette dimension correspond au modèle traditionnel de gestion des cadres, dans lequel il existe un contrat implicite dans lequel l'encadrant échange un engagement temporel élevé contre un certain nombre d'avantages : avantages matériel, différentiel salarial par rapport aux autres catégories, carrière, sécurité de l'emploi… Brett et Stroh (2003) ont montré que les managers qui dépassent un temps de travail de plus de 61 heures par semaine reçoivent une rémunération financière ou psychologique pour cela.
- **Motivations liées à la pression de la tâche et des modes d'organisation du travail.** De nombreuses analyses du temps de travail des encadrants soulignent l'impact des nouvelles formes organisationnelles et l'intensification du travail sur l'engagement temporel des encadrants (Desmarais, 2006). Cet argument plaide alors pour un impact plutôt négatif du temps de travail élevé des encadrants sur leur qualité de vie.
- **Motivations liées à l'existence d'une norme temporelle élevée dans l'organisation.** Cette dimension renvoie alors à la relation au temps des encadrants dans les organisations. Les études sur le lien entre temps de travail et bien être au travail sont basées sur un temps objectif, qui peut être réducteur. Mais lorsque l'on traite du rapport au temps des encadrants, il convient de mettre en évidence les spécificités du temps par rapport aux autres dimensions classiques des conditions de travail. En matière de compréhension de ce que représente le temps de travail pour les salariés, le travail objectif est opposé au temps de travail subjectif. Si le temps de l'horloge est mesurable et stable, le temps de travail perçu par les salariés est éminemment dépendant de la manière dont la personne vit son activité professionnelle. L'étude du temps de travail se doit donc de considérer ces deux dimensions. Si le temps de l'horloge est bien repéré par les études sur les conditions de travail, il n'en est pas de même du temps subjectif (Bornard 2006). Zarifian (2001) montre que le temps constitue clairement un problème social. Il y a une captation économique du temps humain sous forme de durée. L'homme est relation et la durée est un des signifiants de la relation, de sa relation à lui-même comme de sa relation aux autres. Ainsi, les travaux de Nicole Aubert mettent l'accent sur les transformations de la relation au temps dans les organisations modernes. Les cadres sont de plus en plus confrontés à l'accélération des rythmes de travail, à l'obsession de réussir dans les temps [Aubert, 2003][3], à la quête de l'excellence qui réduisent de facto leurs marges de manœuvre. Nous assistons à l'émergence d'un nouvel individu « hypermoderne » [Aubert, 2004], caractérisé par la recherche du dépassement constant et l'hyperactivité au travail.

L'objet de notre recherche est donc de revenir sur la spécificité de la relation au temps qu'entretiennent les encadrants :

- les caractéristiques de ce temps de travail ;
- la manière dont ils perçoivent leur temps de travail ;

[3] Voir également « Au boulot le chrono s'emballe », *Liaisons Sociales Magazine*, janvier 2004, n° 48, pp. 12-21.

- Les motivations des encadrants au regard de leur temps de travail ;
- Les liens qu'il est possible de faire entre ces motivations et la qualité de la vie de cette catégorie de salariés.

2. Méthode : une appréhension qualitative de l'activité d'encadrement

Pour analyser la spécificité de la relation au temps qu'entretiennent les encadrants, nous avons réalisé une enquête qualitative auprès de 30 encadrants. Cette enquête s'inscrit dans un programme plus important qui vise à mieux comprendre l'évolution du rôle des encadrants face aux différentes tensions auxquelles ils sont soumis et aux adaptations qu'ils mobilisent pour cela[4]. Ce projet comprend deux grandes étapes de collecte de données sur le terrain : une phase d'entretiens semi directifs auprès de trente encadrants et une phase de collecte de données quantitatives par le biais d'un questionnaire administré par voie électronique.

Les résultats que nous présentons ici sont issus de cette première phase qui a permis, à l'automne 2006 d'interroger trente encadrants. Les données que nous analyserons ici portent sur le vécu subjectif qu'ont les encadrants de leur temps de travail, mis en relation avec les observations qu'ils ont pu faire sur leur qualité de vie.

Les encadrants interrogés appartiennent à des organisations très diverses, ont des niveaux hiérarchiques variés. Le choix des personnes interrogées a répondu à ce principal critère de recherche de variété dans les situations hiérarchiques, les fonctions, les âges, les sexes, les organisations… Parmi les personnes interrogées, quinze appartiennent au secteur public et parapublic (organisations privées chargées d'un service public, telles que la CPAM ou les ASSEDIC) et les quinze autres à des entreprises privées, dans différents secteurs d'activité. La définition de l'encadrant que nous avons retenue était l'encadrement d'au moins quatre personnes dans le cadre des fonctions permanentes exercées (ce qui exclut notamment une partie des chefs de projets). Le nombre de personnes encadrées par nos répondants varie ainsi de 4 à 257, sachant que les encadrants qui encadrent un grand nombre de personnes le font à travers plusieurs niveaux hiérarchiques et encadrent le plus souvent un nombre limité de personnes de manière directe. Mais ce chiffre est l'expression du niveau hiérarchique et du niveau de responsabilité de l'encadrant. Par ailleurs, une moitié des encadrants interviewés sont syndiqués dans divers syndicats (CFE CGC, CFDT, FO…)[5], mais tous travaillent à plein temps dans leur fonction d'encadrement. Les caractéristiques détaillées de chacun des encadrants sont présentées dans le tableau figurant en annexe.

En ce qui concerne le nombre de personnes interrogées, celui-ci a été dicté par la saturation au niveau des informations recherchées. Cela peut paraître curieux étant donné la grande diversité des situations et l'étendue du questionnement, mais à partir d'environ 25 entretiens, la confrontation du modèle de rôle au terrain nous a semblé avoir été réalisée, et les nouveaux entretiens ne faisaient que confirmer les résultats des précédents.

Les entretiens ont été menés selon une méthode semi directive. Les encadrants ont été interrogés sur leur temps de travail, les activités professionnelles menées en dehors du lieu de travail, leur représentation de ce temps de travail et enfin leur satisfaction au travail. Les entretiens ont duré en moyenne environ une heure et demie. Ils ont été enregistrés et retranscrits. Ces entretiens ont été ensuite fait l'objet de deux types d'analyses :

L'***analyse de contenu*** (Belerson, 1954) qui repose sur une approche rigoureuse et méthodique fondée sur l'explicitation des règles de lecture, d'interprétation et de codage. Elle repose sur l'élaboration d'un cadre de référence auquel on confronte le contenu du texte. Elle porte sur l'analyse des éléments de la grille de référence : fréquence d'apparition, variation selon les locuteurs, selon les contextes, interdépendance entre les éléments du modèle.

La ***citation*** se rattache à la tradition du commentaire : elle consiste à développer un commentaire par lequel le critique fait part des impressions, interprétations, réflexions que lui suggère sa lecture. Sur le mode du résumé et de la citation, il renvoie au texte pour illustrer son propos et gagner ainsi l'adhésion du lecteur. La qualité de l'analyse repose entièrement sur le crédit accordé à l'expert quant à sa compréhension et son intelligence du corpus, à la confiance faite dans ses choix de citations et dans son habileté à écrire et argumenter (Desmarais, Moscarola, 2003). Dans ce travail nous avons assez largement fait appel à cette méthode, le statut du terrain étant ici à la fois une illustration du modèle développé a priori et une interprétation de ses caractéristiques.

---

[4] Cette question est abordée de quatre points de vue qui sont autant de perspectives différentes sur l'évolution du travail d'encadrement :

- Le point de vue des rôles de l'encadrant dont on estime qu'il a considérablement évolué dans la période récente.
- Le point de vue des conditions de travail et de leur prise en compte face à la montée des pathologies psychosociales.
- Le point de vue de l'engagement syndical, permettant d'évaluer les modalités de réponse des encadrants face aux menaces qui pèsent sur eux.
- Et le point de vue du temps de travail, élément symbolique si il en est, à la fois du statut du personnel d'encadrement et des contraintes qui pèsent sur ces acteurs.

[5] Cette caractéristique est liée à une autre dimension de l'enquête que nous n'évoquons pas dans cet article.

Les résultats permettent de dessiner ce qu'est aujourd'hui le travail d'encadrement dans sa dimension temporelle.

3. Résultats : le temps symptôme de la relation désenchantée entretenue avec l'organisation

Le temps de travail apparaît bien comme symptomatique des nouvelles conditions d'exercice du travail d'encadrement. Il se situe au cœur de la relation que l'individu entretient avec l'organisation à laquelle il appartient. Ainsi, pour l'action d'audit social, au-delà d'une emprise importante, le temps de travail nous semble pouvoir être examiné aussi bien dans sa dimension temporelle stricte que dans ses conséquences. Cependant, celles-ci ne peuvent être perçues qu'après avoir identifié, dans le temps de travail des encadrants, ce qui est choisi (31) et ce qui est subi (32). En effet, le temps de travail des encadrants n'est pas neutre. Il n'existe pas en dehors de la manière dont l'encadrant le vit et le supporte.
Le temps de travail des encadrants constitue bien le point majeur qui différencie cette catégorie professionnelle des autres. L'encadrant travaille longtemps (« *Je travaille plus de 55 heures par semaine en moyenne.* » [Jérémie] « *Je travaillais au minimum 12 heures par jour.* » [Jean Paul] « *Je fais facile 50 heures par semaine.* » [Laurie]). Cette durée de travail doit être complétée du temps de travail effectué au domicile qui, lui aussi, est présent d'une manière importante. Le temps de travail des encadrants déborde sur le temps de familial et de loisir (« *Je travaille environ une heure par jour chez moi.* » [Fanny], « *Il m'arrive régulièrement de travailler le soir et le week-end, surtout dans les périodes de forte charge de travail.* » [Gabriel], « *Ca m'est arrivé d'apporter du travail à la maison et de revenir le dimanche pour travailler sur le budget.* » [Nicole]). Mais, cette extensivité du temps de travail des encadrants doit être complété de la représentation qu'en ont les intéressés. En effet, si certains assument parfaitement, d'autres semblent culpabiliser voire souffrir de cette situation.

3.1 - Travailler longtemps : le choix de la responsabilité ?

« *Mon temps de travail c'est 35 heures ! Non je rigole ! En fait je travaille de 8 heures du matin à 20 heures, je m'arrête juste pour manger.* » [Jean Marc]

Cette quantité importante de travail peut être totalement acceptée par les encadrants, comme si un temps de travail aussi long était la conséquence naturelle des responsabilités acceptées.

Ainsi, un temps de travail imposant apparaît comme le signe explicite du pouvoir organisationnel, du niveau hiérarchique de l'encadrant. Travailler longtemps, c'est alors démontrer qu'on est quelqu'un d'important (« *Au fur et à mesure qu'on descend dans la hiérarchie, le temps de travail se réduit progressivement. En fait, tous les services opérationnels partent vers 5/6 heures.* » [Didier]).

Au-delà de ces éléments consacrant la disponibilité de l'encadrement, il est intéressant de noter que le temps de travail apparaît également comme un signe d'activité qu'il est important de mettre en évidence non seulement dans l'organisation, mais également à l'extérieur de celle-ci. Auprès de son environnement, le temps de travail est un indicateur concret du niveau de responsabilité. Naturellement, l'encadrant considère qu'il travaille beaucoup. Il a donc tendance à méconnaître la durée exacte de son activité. Demander à un encadrant combien de temps il travaille dans une semaine, c'est s'exposer à devoir attendre qu'il fasse le calcul ou qu'il soit dans l'incapacité de le donner d'une manière précise (« *Mon temps de travail est environ de… 8h45 le matin à 20h30 le soir, avec une pause courte pour le déjeuner car je déjeune sur place.* » [Corinne]). Comme si, finalement, l'encadrant avait intégré l'idée que son temps de travail ne se compte pas. C'est ainsi que certains s'excusent presque de ne travailler « que » 45 heures (« *Je travaille de 7 h à 17h30… avec une pause de 45 mn… Cela fait des semaines de 45 heures… mais il m'arrive de rester jusqu'à 7 ou 8 heures pour préparer une réunion* » [Jordan]).

Mais être encadrant, c'est aussi disposer de plus de liberté. Liberté de travailler plus, mais pas seulement. C'est aussi la possibilité d'adapter son activité à ses envies et donc de choisir ses moments de travail. L'informatique portable renforce la capacité des individus à pouvoir travailler partout (« *Je n'ai pas de complexe, je peux partir à 15 heures et travailler chez moi à l'évaluation de l'équipe. J'ai une clé USB avec laquelle je transporte mes dossiers.* » [Karim]).

Les encadrants travaillent beaucoup, mais dans le même temps, ils affirment prendre du plaisir dans leur travail (« *je suis heureux de mon activité* » [Didier], « *j'ai plaisir à venir au boulot* » [Lucien]). Ce paradoxe n'est qu'apparent. Si les encadrants sont présents longtemps sur leur lieu de travail, c'est notamment en raison de l'intérêt qu'ils portent à celui-ci. La liberté que leur donne leur fonction leur permet de faire des choix qui sont associés à un certain plaisir pris dans l'activité professionnelle.

De la même, manière, même si ils ne s'estiment pas suffisamment rémunérés en regard de l'investissement qu'ils fournissent, les encadrants reconnaissent parfois

que celle-ci est raisonnable (« *Ma rémunération est honorable.* » [Thierry], « *J'estime ne pas trop mal gagner ma vie* » [Mireille]).
La liberté que revendiquent les encadrants lorsqu'ils évoquent leur temps de travail est également mobilisée d'une manière concrète lorsque ceux-ci (généralement celles-ci) font le choix d'un temps partiel. Et c'est à ce moment là que se confronte le choix de travailler beaucoup et d'avoir des responsabilités, avec la contrainte liée à l'exercice plein et entier de cette responsabilité. Les encadrants « achètent » ainsi le droit de travailler moins, c'est-à-dire d'avoir un horaire standard (« *Je suis à 80 % donc normalement je fais 32 heures. Mais en fait je fais plus pendant la pause de midi et le soir je reste toujours un peu plus. En tout, je dois faire à peu près une heure de plus par jour soit environ 36 heures.* » [Klotilde], « *On ne peut pas travailler à 80 % quand on est cadre, à moins d'accepter d'être payé à 80 % pour faire le boulot à 100 %.* » [Gabriel]).

3.2 - Travailler longtemps : une réponse à l'intensification du travail ?

« *35 heures, c'est possible, il suffit de travailler 1,5 X plus vite !* » [Salim]
Cependant, si le temps ne se compte pas, c'est aussi et paradoxalement que le temps manque pour réaliser les tâches nécessaires au bon exercice de la fonction. Les débordements du temps de travail des encadrants apparaissent alors comme une réponse à une charge de travail importante et à une image du travail d'encadrement qui conduit à produire des normes de production et de comportement parfois difficiles à supporter.

Le travail d'encadrement apparaît comme spécifique. Si la charge de travail paraît aussi lourde, c'est aussi parce que le travail des encadrants est bien souvent insaisissable. D'ailleurs, les tâches à réaliser ne sont pas facilement descriptibles par les acteurs, elles sont variées et demandent plus ou moins de concentration. Le travail de l'encadrant est fait d'interactions, de sollicitations et d'interruptions. C'est donc au cœur de moments spécifiques que l'encadrant va trouver les conditions permettant d'exercer les différentes facettes de son activité.

La quantité de travail est bien entendu associée à une charge de travail particulièrement lourde. Si l'encadrant est au travail, c'est aussi parce qu'il y a du travail à faire ! « *Je n'arrive qu'à faire 80 % du gros boulot à faire.* » [Jordan], « *J'ai l'impression que si je restais la nuit il y aurait encore des choses à faire…* » [Nicole]).

Mais si l'encadrant a des difficultés pour réaliser ce qu'il souhaite faire pendant le temps qui lui est accordé, c'est aussi qu'il est sollicité d'une manière très importante par des réunions ou des interruptions provoquées par des acteurs de son service ou de l'extérieur de celui-ci.
Les encadrants, surchargés, ne supportent d'ailleurs pas bien ces activités qui « polluent » leur activité courante (« *Ce temps de travail supplémentaire est du au fait qu'il y a beaucoup de temps perdu dans des réunions pas toujours efficaces avec pas vraiment d'ordre du jour, où on revient en arrière, remet en cause les décisions déjà prises et où on traite en 4 à 5 heures ce qui devrait être traité en 2 heures.* » [Jérémie]).

L'activité d'encadrement est par définition caractérisée par les interruptions permanentes et l'impossibilité de réaliser de bout en bout une tâche continue. Ces interruptions nuisent à la continuité du travail, ce qui fait que le travail qui demande le plus de concentration sera plutôt réalisé en dehors des périodes de présence du reste de l'équipe, au moment où le calme revient sur le bureau. Cette recherche du calme semble une constante. Certains encadrants tentent d'organiser ce calme en choisissant des périodes de travail au cours desquelles l'activité habituelle est moindre pour ainsi acheter une forme de tranquillité (« *Je prends mes congés en dehors des vacances scolaires et du coup je peux travailler à des moments très calmes, comme août par exemple.* » [Mathieu]). Ainsi, si on sépare l'activité d'encadrement entre le management et l'expertise, on constate que ces deux missions demandent des conditions de travail différentes. Dans le premier cas, l'encadrant se nourrit de l'interaction, alors que dans le second, il a besoin de l'absence de contacts avec autrui. Ceci conduit naturellement à rechercher des conditions techniques de travail distinctes qui se retrouvent à des moments différents de la journée, de la semaine ou de l'année.

En fait, le travail d'encadrement ne semble pas pouvoir s'inscrire dans une continuité naturelle et donc pouvoir être balisé par des bornes temporelles fixes. Si le temps de travail des encadrants déborde, c'est que les tâches qui lui sont demandées ne se laissent pas contenir au sein de ces bornes. Dans la variété de ce qui lui est demandé, le cadre va trouver des moments qui conviennent mieux à certaines activités que d'autres. Il y aura le temps de l'interaction, mais aussi celui de la réflexion ou du travail sur dossier, celui de la réunion, mais aussi celui de la préparation de celle-ci. Autant de tâches qui se superposent les unes aux autres mais qui ne peuvent se réaliser dans les mêmes conditions organisationnelles et temporelles.

L'encadrant se doit d'être disponible pour amortir les surcroîts temporaires ou durables d'activité (« *Je suis joignable 24 heures sur 24 en cas de gros pépin.* » [Damien], « *Moi mon temps de travail, c'est H 24 (24 heures par jour). Si je suis chez moi et que j'ai envie de travailler, cela ne me gêne pas.* » [Karim], « *En 2000, on a eu un gros clash et j'ai passé presque une semaine complète sur l'usine.* » [Damien], « *Cet été j'ai bossé pendant mes vacances.* » [Jordan]).

De fait, le travail d'encadrement semble susceptible d'une expansion illimitée dans le temps, elle paraît déborder quoi que l'individu fasse. Comme si les tâches à effectuer n'étant pas parfaitement contenues, elles échappaient aux acteurs qui ne font alors que les subir. C'est souvent l'encadrant lui-même (et non pas les caractéristiques de l'activité) qui fixe les bornes, soit en fonction de sa résistance personnelle, soit en fonction de ses contraintes familiales ou de ses choix de vie raisonnés.

Ainsi, même si certaines personnes et certaines organisations rejettent l'idée d'un encadrant disponible en permanence pour son organisation, émerge peu à peu une norme collective de ce que « doit » être le temps de travail d'une équipe d'encadrement. Cette norme se construit progressivement par mimétisme et finit par faire règle. Les encadrants se retrouvent alors sur les parkings, mais pas aux mêmes heures que leurs subordonnés ! (« *On arrive tous entre 9 et 10 et on repart tous entre 19 et 20. On a le même volume de présence, même si il y a des variations en fonction des rayons.* » [Karim], « *Tout le monde part en même temps. On est tous dans la même situation.* » [Didier], « *Dans l'entreprise il y a une norme de temps de travail qui est élevée mais reste humaine (environ 45 heures par semaine pour un temps plein avec 12 jours de RTT par an*). » [Mireille]).

Ces horaires conduisent logiquement l'encadrant à devoir empiéter sur sa vie familiale ou personnelle. Cette porosité naturelle constitue une composante « normale » du travail d'encadrement. Cette normalité conduit l'encadrant à ne plus réellement faire la différence entre ce qui est du ressort de sa vie personnelle et ce qui appartient plutôt à sa vie personnelle (« *Le soir chez moi je consulte mes mails ce qui est moitié du travail, moitié privé.* » [Gabriel]. En fait le volume des heures effectuées ne semble en aucune façon empêcher l'encadrant de continuer à travailler chez lui. Si émerge cette confusion entre temps personnel et temps professionnel, c'est donc que le temps professionnel prévu a priori, ne suffit pas à l'individu. On ressent alors une certaine culpabilité qui s'empare de l'encadrant lorsqu'il impose à sa famille ce type de contrainte. Survient alors l'idée sous-jacente d'une incapacité de celui-ci à bien faire son travail puisqu'il est obligé de le finir à la maison (« *Il m'arrive de travailler le soir à la maison quand j'ai pris du retard. Sur un mois cela arrive quelques fois.* » [Jordan]). Ce n'est pas le travail lui-même qui est en cause c'est l'individu qui censé l'effectuer.

Cette dépréciation du travail amène l'encadrant à prendre du recul sur son investissement. Il reconnaît alors le paradoxe d'une situation qui le contraint fortement sans pour autant que les contreparties ne soient présentes. Si l'on rajoute à cela l'incompréhension globale du sens de certaines actions et la pesanteur de l'activité managériale, l'encadrant se trouve confronté à une organisation qui le dépasse et dont il ne comprend pas toujours les rythmes ou la logique. L'urgence est permanente (« *On n'a que des objectifs qui sont prioritaires et urgents* » [Jérémie]), « *On n'a jamais le temps de boucler ce qu'on a à faire. C'est stressant.* » [Jordan]). Elle contribue à faire perdre ses repères à l'encadrant qui ne perçoit pas toujours la logique qui émerge derrière ces contraintes (« *Il m'est arrivée d'être débordée. Il faut toujours que ce soit tout de suite. L'urgence est de plus en plus importante dans nos fonctions.* » [Nicole]).

L'évolution de la réglementation sur le temps de travail et le passage aux trente cinq heures a un impact considérable sur la perception que les encadrants ont de leur temps de travail. Chaque encadrant mentionne la référence à cette quantité horaire pour comparer son travail à ce qui est devenu une « norme » sociale. Cependant, cette norme est mobilisée d'une manière bien différente par chacun. Si certains voient dans cette norme un objectif à atteindre, d'autres la mobilisent comme un repoussoir, comme le contraire de ce que peut être le temps de travail des encadrants.

Dans un premier temps, la réduction du temps de travail a permis de relativiser l'investissement des encadrants en créant une véritable référence de ce que devait être le temps de travail. La mise en évidence explicite de cette norme amène l'encadrant à évaluer son investissement temporel d'une manière beaucoup plus radicale. Il relativise même son temps de travail en le ramenant à cette norme implicite (« *Si on rapporte la rémunération au temps passé, à l'heure, on est moins bien payé qu'au SMIC pour 35 heures !* » [Salim]).

Le temps de travail de l'encadrement semble donc indissociable des processus de légitimation qui lui sont associé. Il apparaît ainsi comme le lieu de manifestation des paradoxes que vivent les encadrants : soumis à de lourdes contraintes hiérarchiques et organisationnelles et prisonniers de l'urgence, ils s'estiment plutôt heureux d'une situation qui leur attribue responsabilité, rémunération et liberté. Certes, la balance n'est pas toujours équilibrée et va évoluer en fonction des situations organisationnelles locales, mais il semble que ce soit dans ce périmètre que va s'opérer l'acceptation individuelle de l'investissement temporel.

4. Discussion : temps de travail des encadrants : penser la qualité au lieu de mesurer la quantité

Au vu de ces résultats, le temps de travail des encadrants semble le lieu de la manifestation de toute l'ambivalence des conditions du travail d'encadrement. Si il apparaît que la durée du travail des cadres est faite de volumes très importants et de débordements, en revanche ces débordements montrent les paradoxes qui habitent ces salariés pris entre leur engagement dans la vie de l'organisation et leur vie personnelle.

C'est ainsi qu'apparaît un monde où se retrouvent des individus qui parlent à la fois de sacrifices et d'intérêt du travail, de souffrances et de plaisir. Emerge donc une certaine confusion entre ce qui fait que le travail d'encadrement peut être passionnant et ce qui le rend difficile à supporter. Des individus dans des situations objectivement comparables ressentent ainsi d'une manière profondément différente les contraintes que fait peser l'organisation sur eux.

Ainsi, ce n'est pas la durée de travail qui semble la plus pesante, c'est plutôt sa structure. Partagé entre le temps de l'interaction et de la relation et le temps de la réflexion et de l'analyse, le travail d'encadrement semble soumis à une obligation de zapping. Les débordements de la durée du travail sont alors des moyens qui permettent à la fois de tenir son rôle social et de trouver des marges de manœuvre permettant d'apaiser les contraintes de l'urgence.

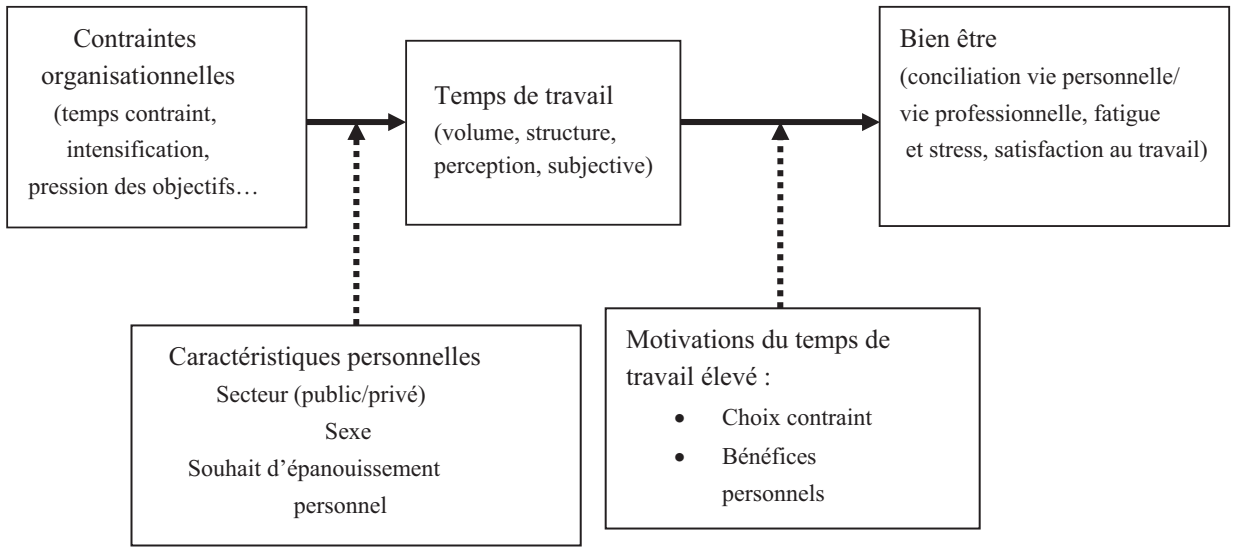
Dans ce contexte, on comprend mieux la montée progressive des revendications sur le temps de travail des encadrants. Elles permettent de matérialiser et d'objectiver l'ensemble des tensions qui parcourent l'activité d'encadrement.

Mais cette quantité de travail ne peut être dissociée de ses conséquences sur l'individu. Les heures complémentaires ne sont pas indolores. Et il semble que les encadrants en prennent de plus en plus conscience, notamment lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes de santé (« *Actuellement, mon temps de travail s'établit autour de 50 heures par semaine. Je le connais parce qu'en 2000, j'ai pris conscience de ce que je faisais quand j'ai fait une dépression liée à l'épuisement. C'est là que j'ai commencé à compter mes heures. Il y a des fois où j'ai pris peur avec des semaines au-delà de 70 heures (record à 76 heures). J'ai commencé à réduire mon temps de travail, mais c'était trop tard.* » [Thierry]).

L'audit de temps de travail se doit donc d'intégrer dans sa démarche non seulement l'identification des volumes travaillés qui renvoient aux normes en vigueur, mais également d'identifier les différentes dimensions qualitatives de celui-ci. Ainsi, les indicateurs constituent de bons indicateurs des effets néfastes d'horaires insupportables. En revanche, il semble qu'une quantité importante de travail puisse être tolérée, pour peu que celle-ci s'inscrive dans une logique générale où le travail est, au-delà d'une souffrance, le moyen de se développer et de déployer des contacts sociaux et des projets.

Ce n'est donc pas seulement en termes de quantité qu'il faut penser le temps de travail des encadrants, mais plutôt en termes de qualité : qualité de la vie au travail et qualité de la vie personnelle.
Le lien entre temps de travail et qualité de la vie des encadrants peut ainsi être modélisé conformément au schéma suivant.

Schéma n° 1 : *impact du temps de travail sur la qualité de la vie*



Conclusion

Les encadrants possèdent une relation spécifique au temps de travail qui est une dimension très structurante de leur activité professionnelle. Cependant, le lien entre un temps de travail élevé et une mauvaise qualité de vie n'est pas aussi direct ni aussi évident que certains discours le présupposent. Ce lien est notamment médiatisé par les motivations à travailler beaucoup et les stratégies que certains encadrants engagent pour contenir ce temps de travail.

Une seconde étape du travail que nous avons engagé consistera donc à évaluer ces relations de manière quantiative.

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Moscarola J. (2006), Conditions de travail et nouvelles pathologies : des contingences sectorielles et personnelles, *Revue Management et Avenir*, n°10, pp. 101-114.

Abord de Chatillon E. et Desmarais C. (2006), *Give me enough time to work, managers' complex relationship to time*, Palerme, 5th Palermo International Conference on Social Time, juin 2006.

Askenazy P. (1998), *Innovations technologiques et organisationnelles, internationalisation et inégalités*, thèse de doctorat, École des hautes études en sciences sociales, parue sous le titre *La croissance moderne*, Paris, Economica, 2001.

Aubert N. (2004), Le culte de l'urgence, Flammarion.

Baudelot C. et Gollac M. (2003), Travailler pour être heureux, Fayard, 352 p.

Benguigui G., Griset A. et Montjardet D. (1977), *La fonction d'encadrement. Recherche sur les relations entre technique, organisation et division du travail chez les techniciens, agents de maîtrise et cadres de l'industrie*, La documentation Française, 222 p. 1977.

Boisard, P., Cartron, D., Gollac, M. and A. Valeyre (2002), *Temps et travail : la durée du travail*, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg, Office des publications officielles des communautés européennes, 62 p.

Boltanski L. (1982), Les cadres : la formation d'un groupe social, Paris, Les éditions de Minuit, 1982.

Bouffartigue, P. (1999), La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés : les nouveaux rapports de classe. *Revue Actuel Marx*, n° 26.

Bouffartigue P. (2001), « Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années 90 », *Travail et emploi*, n° 86, avril, pp. 107-125. Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2000), Réduire le temps sans réduire la charge ? Les cadres et les 35 heures, Travail et Emploi, n° 82, p. 37-52.

Bornard P. (2006), Time and decision in sport industry, Palermo 5th conference on social time, June 2006.

Brett J.-M. et Stroh L.K. (2003), Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It? Journal of Applied Psychology, vol. 88, n° 1, pp. 67-78.

Bué J. et Rougerie C. (1998), Contraintes organisationnelles et nouveaux agencements du temps de travail, *Actes XXXIII du congrès de la Société d'ergonomie de langue française 1998*, la Documentation Française.

Cartron, Damien and Michel Gollac. (2002), Fast-work et mal travail, communication au colloque *Organisation, intensification du travail, qualité du travail*, Paris, 21-22 novembre.

Coutrot (2006), les conditions de travail des salariés après la réduction de leur temps de travail, premières synthèses de la DARES, n° 06.3.

Delteil V. et Genin E. (2004), Les nouvelles frontières temporelles, in Karvar A. et Rouban L. (dirs) (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu,* Paris : La Découverte, [39-56].

Desmarais C. (2006), Encadrer, une promenade de santé ? *Revue Management et Avenir*, juin 2006.

Desmarais C. et Tessier N. (2006), Les frontières du travail d'encadrement, *Notes de Recherche de l'IREGE*, Université de Savoie, 20 p.

Dhondt S. (1998), *Time constraints and autonomy at work in the European Union*, Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.

Dupuy F. (1998), *Le client et le bureaucrate*, Dunod, collection Stratégies et Management, 192 p.

Edwards J.R. et Rothbard N. (2000), Mecanisms linking work and familly: clarifying the relationship

between work and familly constructs, Academy of Management review, 25, pp. 178-199.

Fairris D. et Brenner M. (2001), Workplace transformation and the rise in Cumulative Trauma Disorders, *Journal of Labor Research*, vol. 22 (1), [15-28].

Gollac M. and Volkoff S. (1996), Citius, altius, fortius : l'intensification du travail, *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre, [54-67].

Falcoz C. (2003), *Bonjour les managers, adieux les cadres*, éditions d'organisation, 194 p.

Feldman D.C. (2002), Manager's propensity to work longer hours A multilevel analysis, *Human Ressource management Review*, 12, pp. 339-357.

Gollac et Volkoff (2007), Nouvelles méthodes de production et santé au travail, dossier Travail : je t'aime, je te hais ! *Sciences Humaines*, n° 179, février, pp. 36-39.

Green (2002), Why are work efforts become more intense? Effort-biased technical change and other stories, *séminaire organisation, intensité du travail, qualité du travail*, Centre d'études de l'emploi, Paris les 21 et 22 novembre 2002.

Guilbert, L., Lancry, A. (2005). Les activités, temps et lieux de vie des cadres : un système de déterminants individuels, contextuels et technologiques. *@ctivités*, 2 (2), 24-42.

Hayashi T. *et al.* (1996), « Effect of Overtime Work on 24-Hours Ambulatory Blood Pressure », *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 38, 1007-1011.

Hochschild A. (1997), *The time bind*, New York : Henry Holt & Company.

Karvar A. and Rouban L. (dirs) (2004), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris : La Découverte, 321 p.

Kornhauser, Lewis A. (1982), « An Economic Analysis of the Choice between Enterprise and Personal Liability for Accidents », 70 *California Law Review*, 1345-1392.

Lallement M. (2003), *Temps, travail et modes de vie*, Paris, PUF, collection Sciences sociales et sociétés, 228 p.

Lallement M., Baret P. (2001), Flexibilité du temps de travail et recomposition de l'identité du groupe « cadre » en France et en Allemagne : éléments d'une problématique appliquée au cas du secteur bancaire, Communication aux *VIIIes Journées de Sociologie du Travail*, Aix-en-Provence, juin.

Lallement M. et Lefebvre G. (1995), Temps de travail, temps libéré et identité sociale, *Stratégies ressources humaines*, n° 16.

Meijman T.F., Mulder G. (1998), « Psychological Aspects of Workload », in P.J.D. Drenth, H. Theirry, C.J. de Wolff (eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 2, Work Psychology, Hove, Uk, Psychology Press.

Mispelblom Beyer F. (2004), Encadrer, est-ce travailler ? Les cahiers du GDR CADRES, n° 6, *Ce que font les cadres*, sous la direction de LIVIAN Y. F., pp. 7-20, 2004.

Park J. *et al.* (2001), « Regular Overtime and Cardiovascular Functions », *Industrial Health*, 39, pp. 244-249.

Pochic S. (2004), Le manager et l'expert, des figures imposées ? in Karvar A. and L. Rouban (dirs), *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, Paris : La Découverte, [169-198].

Sparks K., Cooper C., Fried Y., & Shirom A. (1997). The eVects of hours of work on health: A meta-analytic review. *Journal of Occupational and Organi-zational Psychology*, 70, 391 - 408.

Van Echtelt P. (2005), Heures supplémentaires et qualité de la vie, *revue de l'ires*, n° 49, 2005/3.

Van der Hulst M., Geurts S. (2001), « Associations Between Overtime and Psychological Health in High and Low Reward Jobs », Work & Stress, 15, 3, 227-240. Waltisperger D. (2004), Le travail est rendu responsable d'un problème de santé sur cinq, *Premières synthèses de la DARES*, 4 p., mai.

Zarifian P. (2001), *Temps et modernité*, L'Harmattan, Paris, 299 p.

Annexe

Présentation des personnes interviewées

Encadrant[6]	Age	Situation familiale	Formation	Fonction	Secteur
Aline	39	Mariée 3 enfants	Sc Po, licence économie DEA échanges internationaux	Responsable de service	Conseil Régional
Amélie	57	Célibataire	Maîtrise de musicologie	Principale	Collège
Béatrice	47	En couple 1 enfant	Maîtrise de droit public	Responsable administrative	Conseil Général
Brithney	49	Divorcée deux enfants	Infirmière, formation santé publique, attachée	Directrice de service	Mairie
Camille	45	divorcée 2 enfants	Niveau Bac	Responsable plate-forme téléphonique	Assurance maladie
Corinne	30	Célibataire	Science Po, DESS management des politiques sociales	Chef de service	Conseil général
Damien	51	Marié, 3 enfants	Ingénieur CESTI	Responsable Sécurité Environnement	Industrie mécanique
Didier	46	Marié, 3 enfants	Ecole Supérieure de commerce	Cadre	Banque
Fanny	46	Divorcée en couple, 2 enfants	Infirmière	Responsable de service	Hôpital
Farid	42	Marié, 3 enfants	DUT TC	Chef d'équipe de vente	Assurance
Gabriel	45	Marié	Ecole Normale d'Instituteurs	Responsable administratif	Université
Jean	54	Marié, 2 enfants	BTS electro	Responsable service logistique	Industrie métallurgie
Jean Marc	47	Marié	BEPC	Directeur d'agence	Banque
Jean Léon	43	Marié, 3 enfants	Bac	Directeur d'établissement	La Poste
Jean Paul	56	Marié, un enfant	CAP, BEP chaudronnerie, CNAM	Directeur de production	Industrie métallurgique
Jérémie	30	Marié, un enfant	Ingénieur électro technique	Manager de premier rang	EDF
Jordan	44	Marié, 3 enfants	Bac F	Responsable qualité	Industrie du sport
Karim	36	Célibataire	Bac commerce, Deug AES	Chef de rayon	Grande distribution spécialisée
Klotilde	35	En couple, 2 enfants	DESS Marketing	Responsable service formation	Chambre de commerce
Laurie	46	Mariée, 1 enfant	Infirmière, école des cadres	Chef de service	Hôpital
Lucien	46	Marié, 2 enfants	BTS bureau d'études	Responsable qualité	Industrie Fluides

[6] Les prénoms ont été modifiés par souci de respect de l'anonymat des personnes interrogées

Mathieu	45	Marié sans enfant	DUT GEA	Responsable service appui à la production	ASSEDIC
Maurice	48	Marié, 2 enfants	DUT TC, Deug ARES, MSG	Responsable logistique et de la prévision des ventes	Industrie Mécanique
Mireille	41	Pacsée, un enfant	Doctorat Chimie	Chef de groupe	Recherche pharmaceutique
Nicole	43	Mariée, 2 enfants	Licence droit, Attachée	Chef de service	Préfecture
Patrick	53	Marié, 3 enfants	Bac F3, licence de maths	Responsable d'agence	Assurance maladie
Paul	41	En couple	CAP électricien, Bac F3, DUT GEII, DEST, Ingénieur CNAM	Directeur industriel	Industrie électrique
Roger	54	Marié, 2 enfants	DUT Génie Mécanique	Responsable qualité	Industrie Sport
Salim	28	En couple, un enfant	Ecole de gestion, première année Master management du sport	Chef de rayon	Grande distribution spécialisée
Thierry	48	Marié, 2 enfants	Ingénieur	Responsable production	Industrie électrique

Le métier de consultant en formation : position professionnelle, compétences et référentiel

Thierry Ardouin
Maître de conférences
Université Rouen
Département des sciences de l'éducation
thierry.ardouin@univ-rouen.fr

Sylvain Lacaille
Consultant - auditeur
chargé de cours
Université Rouen
sylvain.lacaille@club-internet.fr

La formation est une donnée de plus en plus présente et prégnante de notre société et des organisations et il est de plus en plus demandé à celle-ci de faire la preuve de son efficacité, de sa faculté d'adaptation et de son efficience. De ce fait, dans ce champ interviennent des consultants pour réaliser des missions d'audit et de conseil. Cependant nous ne savons que peu de choses sur cette population, sur ses compétences et ses caractéristiques. Nous cherchons donc à répondre ici à deux interrogations : qui sont les consultants en formation ? Quelles compétences ces professionnels doivent-ils développer ? Autrement dit nous posons l'hypothèse suivante : au delà d'un savoir technique spécifique dans le champ de la formation et de compétences professionnelles de type méthodologique, le consultant se doit d'inscrire son action dans une intelligence sociale en phase avec l'environnement et dont il reste à définir les contours. Pour répondre à notre problématique, nous avons mené un travail documentaire et une enquête qualitative, auprès d'une douzaine de personnes, par entretiens semi directifs avec des professionnels du conseil et des commanditaires du champ de la formation professionnelle (consultants, directeurs de fonds de gestion de la formation, directeur de la formation de différents secteurs, collectivités territoriales) afin de croiser leurs opinions sur le métier et sur leurs attentes respectives. Cette enquête qui ne prétend pas à l'exhaustivité recoupe toutefois la majeure partie des acteurs de la formation en lien avec la relation de consultance.

Dans un premier temps, nous positionnons les consultants dans une typologie issue d'un travail documentaire. Puis, dans un deuxième temps, nous déclinerons les compétences attendues du consultant à partir de l'analyse des entretiens auprès de professionnels du secteur confrontée à notre propre connaissance et réflexion.

Enfin, tout au long de notre présentation, nous tenterons de faire le lien entre le nouveau référentiel IAS 2006 pour terminer par une mise en correspondance des compétences identifiées et des différents éléments de ce même référentiel.

La lecture de ce référentiel combinée à notre expérience dans ce domaine nous amène à constater de fortes similitudes entre les démarches d'audit social et d'audit de formation. L'usage des termes comme la cohérence, la conformité, la pertinence ou les termes d'indicateurs et de référentiels et la nature de l'audit social définie à l'article 4.1 sont transposables dans leur intégralité à l'activité d'audit de formation. L'un et l'autre sont issus d'une même pratique et positionnement éthique. Ils s'inscrivent dans une logique complémentaire et inclusive sans forcément primauté de l'un sur l'autre.

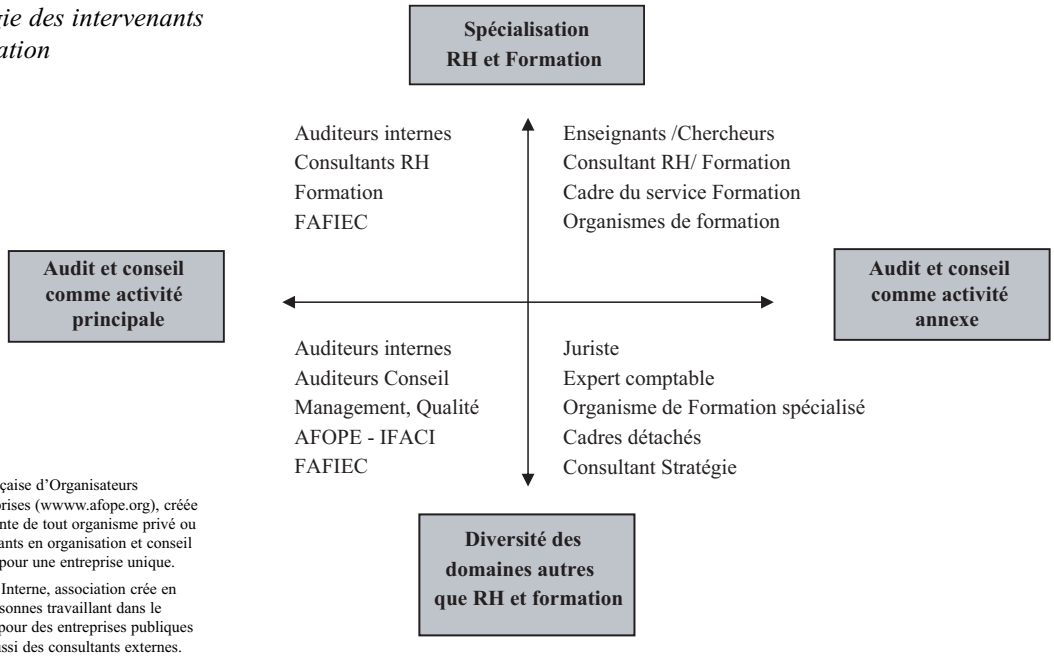
1. Qui sont les auditeurs - consultants ?

Identifier les auditeurs et consultants de la formation n'est pas aisé tant la pratique de l'audit de formation peut prendre plusieurs formes en fonction du degré d'urgence, de la finalité et du lieu ou territoire de celui -ci. Nous définissons l'audit (Ardouin, Lacaille, 2005, p. 26) comme « une démarche spécifique d'investigation, de recherche d'information et d'évaluation à partir d'un référentiel, incluant un diagnostic et conduisant à des recommandations » et nous reprenons la définition de Alain Bercovitz pour le conseil « une personne, ou une équipe, supposée compétente, est consultés par une autre personne, un groupe ou une organisation pour émettre un avis sur un problème et indiquer ce qu'il convient de faire » (Bercovitz, 1987, p. 67).
Ainsi, selon l'objectif visé, des professionnels de disciplines différentes peuvent en effet intervenir : juristes, experts comptables, ingénieurs, conseils en management. De même l'intervention auprès d'un centre de formation, d'un service ou d'une Région ne relève ni de la même problématique ni des mêmes méthodes à mettre en œuvre. L'audit est une démarche, pas une finalité, elle est donc par nature dynamique, s'enracine dans l'analyse de la demande formulée par le « système client » (terme que nous préférons ici à *client* ou *commanditaire* parce qu'il rend compte du fait que la problématique est tout autant celle exprimée par des individus que par une organisation). Elle s'enrichit des événements susceptibles de se produire lors de son déroulement et n'adopte donc pas une posture statique.
L'audit, et le conseil, peut aussi bien être l'activité principale ou annexe du cabinet, il peut être spécialisé dans le domaine Ressources Humaines et Formation ou au contraire intervenir sur une diversité de domaines. Ce croisement, s'appuyant une typologie existante (Merle, Gesse, 1991) nous permet de repérer les types d'intervenants dans le champ de l'audit de formation.

Le schéma ci dessous, à partir des deux axes (spécialisation/diversité et activité principale/activité annexe), fait apparaître quatre quadrants intéressants.
Le quadrant nord-ouest, spécialisation dans le domaine RH et Formation comme activité unique ou principale : nous avons les auditeurs et consultants spécialisés en Ressources Humaines avec une dominante formation et qui réalisent ce travail d'audit dans différentes structures. Nous avons aussi les consultants internes de grands groupes qui peuvent intervenir sur les audits formation. Cependant, à notre connaissance, nous n'avons jamais rencontré un consultant dans cette situation c'est à dire qu'il soit spécialisé à 100 % en formation et réalise 100 % de son activité en audit. Nous pensons que ces professionnels se répartissent plus véritablement sur les trois autres quadrants et que la fonction d'audit est le plus souvent complémentaire d'autres fonctions : formation, études, enseignements et animation.

Le quadrant sud-ouest, diversité des domaines d'intervention hors Ressources humaines et formation avec l'audit comme activité unique ou principale : nous avons les auditeurs internes d'entreprises ou organisations qui assurent des fonctions de conseil et d'audit et qui peuvent être mobilisés sur la dimension formation à un moment donné sans que cela soit leur spécialité mais pour lequel ils apportent un regard spécifique. Les

Figure : *typologie des intervenants et audit de formation*



AFOPE : Association Française d'Organisateurs Permanents dans les Entreprises (wwww.afope.org), créée en 1958, elle est indépendante de tout organisme privé ou public et réunit des consultants en organisation et conseil en management travaillant pour une entreprise unique.

IFACI : Institut de l'Audit Interne, association crée en 1965, elle regroupe des personnes travaillant dans le domaine de l'audit interne pour des entreprises publiques et privées mais accueille aussi des consultants externes.

FAFIEC : Fonds d'Assurance Formation Ingénierie Études Conseil.

auditeurs internes peuvent se regrouper dans des associations professionnelles comme l'AFOPE ou l'IFACI. Nous avons aussi les auditeurs externes intervenant sur la qualité, le management ou l'organisation par exemple et qui examineront la formation par ces différents prismes. Nous retrouvons ici les cabinets ou structures conseil de la branche professionnelle de l'ingénierie, de l'informatique, du conseil (mais aussi des foires et salons et de la traduction) ayant le FAFIEC comme organisme paritaire collecteur agrée (OPCA).

Le quadrant nord-est, spécialisation RH et formation avec l'audit comme activité annexe : nous avons dans cette catégorie l'ensemble de personnes qui appartiennent au domaine ressources humaines et formation et ont une activité principale autre que l'audit : enseignants-chercheurs, consultants RH, organismes de formation ou des cadre du service formation qui vont être détachés temporairement pour une mission d'audit formation. Ce ne sont donc pas des spécialistes qui basent uniquement leur activité sur l'audit - d'ailleurs le pourraient-ils ? - mais sur un ensemble de compétences : enseignement, recherches, études, formation et conseil RH. Nous avons donc ici surtout affaire à des individus qui interviennent en nom propre, de très petites structures ou parfois des départements de cabinets généralistes.

Le quadrant sud-est, spécialisation autre que RH - Formation et l'audit comme activité annexe : nous avons dans ce registre les professionnels du domaine juridique ou comptable ou d'une discipline technique qui sont sollicité pour leurs compétences spécialisées et qui ausculteront le système formation au regard de leur spécialité. Ce sont ainsi les avocats ou cabinets juridiques qui réalisent un audit réglementaire de la formation ou des experts comptables qui interviennent sur la dimension financière ou le montage d'actions. Mais ce sont aussi des cadres, techniciens ou ingénieurs qui sont sollicités et détachés pour un audit de la formation dans ses contenus techniques. Nous pouvons aussi avoir des consultants en organisation et stratégie qui intégreront la dimension formation à un projet.

En définitive, le schéma nous fait entrevoir la diversité et la disparité des consultants et auditeurs, de la personne seule, spécialisée en formation, appelée ponctuellement sur un dossier formation au grand cabinet d'audit généraliste intervenant entre autres en formation, nous avons ainsi toute une palette de consultants et d'auditeurs.
D'autre part, il est nécessaire de préciser que les commandes d'audit et de conseil sont par définition différentes en fonction de la nature de la demande analysée et décryptée, quelle peuvent relever de typologies variées (cohérence, efficacité, pertinence de la réponse formation) mais concerner aussi des niveaux d'intervention différents allant de l'audit de l'action de formation à l'audit de la politique de formation. Cette dernière dimension va conditionner grandement le champ des compétences requises chez l'auditeur/conseil. Ceci nous amène à faire l'hypothèse que dans cette profession en devenir, c'est plus la nature de la mission qui définit le profil professionnel et les compétences, que les professionnels qui circonscrivent avec précision les limites de leur champ d'activité.

Parallèlement à ces typologies et devant cette diversité se pose donc la question de la compétence des consultants. Une douzaine d'entretiens nous ont permis de dégager les compétences clés des consultants intervenants dans des missions d'audits et de conseil. Les entretiens ont été menés auprès cinq directeurs de fonds de gestion de la formation, 3 directeurs de la formation, deux chefs de projets institutionnels et une consultante). Ces entretiens ont porté sur les attentes envers l'intervention et le consultant.

2. Les compétences professionnelles de l'auditeur consultant

Si la compétence fait l'objet de nombreux écrits et réflexions, nous retenons la définition suivante qui donne toute la mesure et la complexité de celle-ci « La compétence est la reconstruction formelle, a posteriori, d'un assemblage complexe, dynamique et structuré d'éléments de connaissances, de savoir-faire, de savoir-être, de savoir-agir, du capital social et culturel, et du patrimoine expérientiel, mobilisés de manière finalisée et opératoire, dans un contexte particulier et orientée vers la réalisation d'une tâche. La compétence est la résultante socialement reconnue de l'interaction entre individu et environnement » (Ardouin, Lacaille, 2006). De même que la compétence est la résultante de trois composants indissociables : savoir agir, pouvoir agir et vouloir agir (Le Boterf, 1999), les compétences professionnelles de l'auditeur consultant de la formation se retrouvent dans ce triptyque en le situant dans un environnement socioprofessionnel dont il doit à la fois tenir compte pour agir et en même temps sur lequel il s'appuie. Pour réaliser sa mission, l'auditeur consultant s'appuie sur un ensemble de compétences professionnelles à l'intersection de trois grands champs : l'intelligence sociale, la méthodologie et la maîtrise du domaine de la formation.

L'intelligence sociale :
- avoir le sens de la communication, de la négociation,
- établir rapidement des relations positives avec écoute et empathie,
- comprendre rapidement le jeu des parties prenantes d'une situation,
- inscrire son action dans des situations concrètes et développer un contact commercial,

- développer une attitude pédagogique,
- s'adapter à un contexte, un environnement et aux acteurs,
- développer une vision prospective du système client,
- imaginer et innover comme force créative et force de proposition,
- interroger les théories des sciences sociales dans une approche multi-référentielle,
- se mettre en cause, à être ouvert aux critiques et à tirer partie des situations nouvelles,
- être en état de veille sociale permanente et ouverture d'esprit vers différents domaines,
- avoir un sens éthique et une pratique déontologique,
- inscrire son action dans un principe d'éducation permanente,
- adopter une posture dynamique et réactive où les facultés d'adaptation sont centrales.

La méthodologie :
- se doter et utiliser des outils d'organisation et de gestion,
- programmer, planifier et répartir les rôles de différents partenaires,
- organiser, gérer son temps et respecter les délais,
- créer et maîtriser les outils et méthodes de recueil et de traitement de l'information (enquêtes, documentation, données statistiques),
- créer et maîtriser les référentiels dans le champ socioprofessionnel,
- réaliser (construire, rédiger, présenter) des synthèses enthousiastes, convaincantes et objectives,
- présenter, discuter et communiquer ses travaux et ses résultats sous forme écrite et orale.

La maîtrise du domaine de la formation :
- connaître les textes et la réglementation en formation (ou savoir aller chercher l'information nécessaire et précise), assurer une veille,
- s'appuyer sur le corpus théorique des sciences de l'éducation et de la formation (pédagogie, didactique, philosophie, sociologie, histoire de la formation, éducation permanente…) et des sciences des organisations (psychosociologie, théorie de l'acteur, organisation, management, ressources humaines…),
- connaître les acteurs, les dispositifs de formation et les institutions.

La combinaison de ces trois grands champs transparaît assez nettement dans le référentiel de l'audit social au travers notamment des points 5.2, 5.3 et 5.4 concernant l'engagement, la préparation et la réalisation de la mission. Nous allons pouvoir y retrouver d'une façon plus formelle et structurée sur le modèle de la conduite d'une mission d'audit, les actions, postures professionnelles ou connaissances de l'auditeur-consultant et qui viennent d'être développées concernant l'audit de formation.

Cette déclinaison, loin d'être exhaustive, donne les grands domaines de connaissances et de compétences nécessaires pour l'action de l'auditeur-consultant. Nous nous apercevons alors rapidement que c'est sans doute moins le corpus de connaissances (maîtrise du domaine de la formation) que la posture professionnelle mise en œuvre (l'intelligence sociale) qui fait la différence dans l'exercice du métier d'une part et la reconnaissance par les commanditaires et le système-client d'autre part, la méthodologie venant en appui de la pratique comme moyen au service de l'action. Mais, si la compétence professionnelle de l'auditeur consultant est avant tout une compétence sociale, c'est tout de même la combinaison et l'équilibre de ce triptyque qui fait la force de l'auditeur. Il n'est donc ni un simple « applicateur » de méthodes et de confrontation de référentiels, ni un thérapeute des organisations, ni un théoricien mais un acteur engagé dans l'action. L'auditeur sait alors se placer à l'interface des organisations, des acteurs, des cadres réglementaires et des méthodologies d'études dans une perspective dynamique.

Ainsi, développer des *compétences professionnelles*, en tant qu'*auditeur consultant de la formation*, c'est inscrire son action dans une situation complexe et être capable :

1. d'identifier et de délimiter une situation sociale et/ou professionnelle,
2. d'envisager diverses stratégies ou hypothèses possibles en tenant compte du contexte et de l'environnement,
3. de négocier une intervention et sa méthodologie d'action,
4. de construire les outils et méthodologies adaptées et de confronter la situation à des référentiels existants ou élaborés,
5. de planifier et conduire son action en l'ajustant aux événements,
6. de mobiliser les acteurs internes dans le respect de leur histoire et de coopérer avec d'autres professionnels chaque fois que nécessaire ou plus efficace,
7. de vérifier l'adéquation de son action et de réguler son intervention,
8. de respecter tout au long du processus les règles de droits, d'éthique et d'équité,
9. de maîtriser ses aspirations, jugements hâtifs, sympathies ou inimitiés et éviter toutes interférences avec l'action,
10. en cours et à l'issue de l'intervention, documenter et capitaliser ses savoirs et ses ressources comme preuves professionnelles de l'action, pour son réemploi et pour tirer des leçons de sa pratique.

Nous pouvons maintenant confronter ces 10 compétences *sui generis* avec les éléments issus du référentiel pour tenter d'en dégager des concordances. Pour ce faire nous avons recherché les actions, connaissances ou postures qui, dans le référentiel recouvraient les domaines de compétences illustrés et mises en exergue par notre étude. Il en ressort le tableau suivant :

Items du référentiel d'audit social (extraits)	Compétences mises au jour par l'étude	Commentaires
5.3.1 La préparation de la mission doit permettre à l'auditeur de faire clarifier par le prescripteur : Les objectifs visés ; Le périmètre sur lequel porte l'audit L'objet de la mission (thèmes prioritaires et associés de l'audit	1. Identifier et délimiter une situation sociale et/ou professionnelle,	
5.2.1 L'auditeur social agit dans le cadre d'un contrat négocié avec une organisation cliente (…) ou d'une lettre de mission	2. Envisager diverses stratégies ou hypothèses possibles en tenant compte du contexte et de l'environnement,	
	3. Négocier une intervention et sa méthodologie d'action,	Pour plus de précision, nous pourrions ajouter, ce qui était compris dans négocier : « Négocier et contractualiser une mission »
5.3.2 – Et de s'accorder avec lui sur : Les méthodes d'investigation ; - L'étendue et les modalités de l'information aux acteurs concernés ; - Les conditions d'organisation de la mission ; - Les exigences de confidentialité ; - Les conditions de la restitution des conclusions 5.4.1 – L'auditeur social doit identifier le référentiel pertinent de sa mission en fonction de l'objectif de cette dernière. S'il s'agit de conformité, il doit constituer le référentiel de mission par le rassemblement des références appropriées (règlementations, conventions ou recommandations internationales, normes, standards, codes de conduite, procédures, etc.).	4. Construire les outils et méthodologies adaptées et de confronter la situation à des référentiels existants ou élaborés,	
	5. Planifier et conduire son action en l'ajustant aux événements,	Il s'agit d'une compétence d'adaptation qui n'est pas présente dans le référentiel mais que notre étude nous a permis d'identifier
5.4.3 – Le recueil des données d'audit social doit utiliser des techniques diverses afin de permettre, par recoupement, la validation des informations et l'établissement des constats. Parmi elles : - Observation : situations individuelles et collectives de travail ; - Entretien auprès des acteurs concernés (éventuellement par échantillonnage) : individuel ou collectif, interne ou externe	6. Mobiliser les acteurs internes dans le respect de leur histoire et de coopérer avec d'autres professionnels chaque fois que nécessaire ou plus efficace, et point 4 « outils et méthodologies adaptées »	
	7. Vérifier l'adéquation de son action et de réguler son intervention,	Commentaire identique au point 5
5.2.2 – L'auditeur social doit vérifier que la mission qui lui est demandée et ses modalités générales de déroulement sont compatibles avec le code de déontologie professionnel auquel il est tenu, et notamment que son indépendance de jugement et d'action sera respectée. 5.6.4 – L'auditeur social s'interdit absolument de prendre partie dans les jeux internes entre acteurs. 5.6.5 – L'auditeur social est tenu au secret professionnel.	8. Respecter tout au long du processus les règles de droits, d'éthique et d'équité,	
	9. Maîtriser ses aspirations, jugements hâtifs, sympathies ou inimitiés et éviter toutes interférences avec l'action,	
5.6.2 – La démarche d'audit social utilisée dans une mission doit pouvoir être reproduite par d'autres auditeurs utilisant les méthodologies de l'audit et possédant les compétences spécifiques nécessaires.	10. Documenter et capitaliser ses savoirs et ses ressources en cours et à l'issue de l'intervention, comme preuves professionnelles de l'action, pour son réemploi et pour tirer des leçons de sa pratique.	

La mise en correspondance de ces éléments montre que les grands domaines de compétences identifiées trouvent leur mise en acte dans les recommandations du référentiel. On peut toutefois noter que ce dernier ne prend pas explicitement en compte une dimension de la pratique de l'audit et qui concerne l'adaptabilité de la posture et éventuellement des actes professionnels posés par le consultant. Les « système-client » ne sont jamais des entités stables qui restent invariables dans leur constitution ou même dans leurs attentes à l'égard du professionnel. Une lecture systémique de la situation mettrait en évidence le jeu des interactions que va générer l'intervention du consultant et qui va amener le système-client à préserver son équilibre (la notion d'homéostasie des systèmes). Face à cela le consultant doit adopter une posture adaptative qui bien qu'elle ne remette pas en cause les fondements de sa mission ni la commande du client, va tout de même l'amener à faire évoluer les conditions de son intervention pour les adapter aux interactions que suscitent directement ou indirectement son action.

Conclusion

Mettez un auditeur consultant au pied d'un phare en Bretagne et demandez-lui à l'aide d'un baromètre à mercure d'évaluer le plus précisément possible la hauteur du phare. Selon le contexte, le temps dont il dispose et la configuration du système client (notamment le niveau de connaissances de ses interlocuteurs) ou la météo, il pourra s'y prendre de trois façons qui illustrent notre propos. Il peut mesurer la hauteur de la colonne de mercure en bas du phare et en haut, une savante équation à partir de la pression atmosphérique lui donnera la réponse (mais les erreurs de calculs ou de mesure sont possibles). Il peut dérouler depuis le haut du phare une ficelle lestée du baromètre et mesurer la longueur déroulée (si la météo lui permet de le faire dans de bonnes conditions). Il peut enfin proposer au gardien du phare le remplacement de son vieux baromètre par le nouveau et engageant la conversation, lui faire préciser la hauteur exacte de son phare (mais ce dernier doit certainement penser que son phare est plus haut que les autres). La marge d'erreur la plus faible résultera vraisemblablement du croisement de ces trois approches (qui permettront une prise en compte de tous les paramètres du système) mais nécessitera la mobilisation de l'ensemble des compétences que nous venons de présenter !

Mais il lui faudra aussi disposer d'une compétence supplémentaire : être persuadé que l'évaluation précise de la hauteur du phare est un sujet de mission passionnant.

Bibliographie

Ardouin T., Lacaille S. (2005), *L'audit de formation, comprendre, réaliser et évaluer un audit de formation*, Dunod.

Ardouin T. (2005), Pour une épistémologie de la compétence, in Astolfi J.P., *Savoirs en action et acteurs de la formation* (31-49), PURH.

Bercovitz A. (1987), Esquisse d'une analyse de la fonction conseil, *L'intervention*, Connexions n° 49, éres.

Donnay J., Charlier E. (1990), *Comprendre les situations de formation*, de Bœck, Bruxelles.

Le Boterf G. (1999), *L'ingénierie des compétences*, Éditions d'Organisation.

Merle V., Gesse C. (1991), « Les organismes de formation », *Études et expérimentation en formation continue*, n° 11.

Perrenoud P. (1994), « Compétences, habitus et savoirs professionnels » *in The European Journal of Teacher Education*, vol 17, n° 1/2, 1994, p 45-48

Le diagnostic ressources humaines : un outil de sensibilisation des dirigeants de PME

Olivier Bachelard
Docteur sciences de gestion
Groupe ESC Saint-Étienne
olivier_bachelard@esc-saint-etienne.fr

Dans le cadre de cette 9e université de printemps de l'institut international de l'audit social organisée en partenariat avec l'académie du travail et des rapports sociaux de Moscou, nous nous proposons d'analyser une forme particulière d'audit social : le diagnostic ressources humaines et son impact en matière de sensibilisation des dirigeants de PME.

Il y a 23 ans déjà, J.M. Peretti et J.L. Vachette[1] écrivaient « *la préoccupation d'adapter l'audit aux spécificités des problèmes humains et sociaux de la vie de l'entreprise a suscité des recherches, des travaux, des expérimentations. Il est aujourd'hui possible de proposer des démarches et des outils de l'audit social* ».

Nous proposons donc par cet article de faire un point sur notre pratique au regard des théories concepts et méthodes développés notamment au sein de l'IAS.
Notre réflexion, qui repose sur une analyse de la littérature et une pratique de l'audit social et de l'accompagnement de dirigeants de PME est composée de trois parties.

Dans un premier temps, nous procéderons à une analyse du concept d'audit social afin de décrire la démarche telle qu'elle s'est structurée depuis la fondation de l'IAS en 1982 par R. Vatier. Nous analyserons également le concept de PME, l'audit social étant plus fréquemment utilisé dans les grandes entreprises. Dans un deuxième temps, nous analyserons la démarche de diagnostic d'entreprise telle que nous la pratiquons. Enfin nous passerons en revue la démarche comme vecteur d'appropriation des connaissances par le dirigeant de PME au service du développement de son entreprise.

1. Audit social et PME

L'audit social est un concept qui mérite d'être précisé. En effet, l'audit social recouvre des pratiques très différentes. Comme le montre J. Igalens[2] « *l'expression séduit tellement qu'elle englobe aujourd'hui des pratiques diverses : bilan, étude, évolution, consultance, diagnostic social, etc* ». Il définit dans le même chapitre l'audit social de la façon suivante « *l'audit est généralement défini comme une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et/ou à la performance. En ce*

[1] Peretti J.M. et Vachette J.L. (1984). *Audit social*, les Éditions d'Organisation, p. 13.
[2] Igalens J. (2003), « Audit social », in Allouche J. *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, P103.

sens une enquête de salaire n'est pas un audit social pas plus que la mise en place d'un système d'entretien ».
Dans cette première partie, nous étayerons notre discours par le recours à l'ouvrage de référence en gestion des ressources humaines, l'encyclopédie des Ressources Humaines coordonnée par J. Allouche[3], et en particulier nous utiliserons la contribution relative à l'audit social de J. Igalens.

1.1 - La genèse de l'audit social en France

En France l'audit social a pour origine l'audit financier, qui lui, a pour finalité la certification des comptes, notamment depuis la loi de 1966 qui précise le rôle des commissaires aux comptes. L'audit social, comme le définit J. Igalens[4] « *était à l'origine conçue comme un audit appliqué aux modes opératoires des principales chaînes d'opération de la gestion des ressources humaines : audit de la paye, de la formation, du recrutement, de la promotion, du licenciement, du fonctionnement des institutions représentatives du personnel, etc. Chacun de ces thèmes se caractérise, sinon par un référentiel normatif, du moins par des textes qui permettent d'établir une liste de règles à la vue desquelles l'entité sera auditée. L'origine de ces règles peut être comptable ou fiscale (pour la paye), mais le plus souvent, en France, elle émane du code du travail, des conventions collectives et des accords d'entreprise* ».
Bien entendu, les auditeurs peuvent être salariés d'une structure externe à l'entité auditée (cabinet conseil, chambre de commerce et d'industrie, association, laboratoire de recherche) mais aussi d'une structure interne. Dans les grands groupes le service d'audit interne est le plus souvent directement rattaché à la direction générale.
Dans son ouvrage de 2000, J. Igalens[5] élargit la définition en intégrant le fonctionnement des salariés dans l'organisation, devenant ainsi ce qu'il dénomme un audit des ressources humaines.

1.2 - Objectif et démarche de l'audit social

Pour définir les objectifs de l'audit social, nous nous appuierons également sur la contribution de J. Igalens. Il nous rappelle que l'audit social poursuit 5 objectifs.
« *Il tend à vérifier que l'organisation* :

- *À effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait. Cette partie de la mission au premier chef la qualité de l'information sociale produite en terme de qualité de l'information sociale produite en terme de réalité et d'exactitude.*
- *Utilise au mieux ses moyens, conserve son autonomie et son patrimoine. On trouve à ce stade l'analyse de l'efficience des systèmes de GRH.*
- *Est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire. L'analyse de la pertinence et de l'efficacité peut concerner aussi bien les outils que les politiques de GRH.*
- *Respecte les règles de l'art, le droit quelles qu'en soient les sources mais aussi les règles internes.*
- *Peut connaître et évaluer les risques qu'elle court et anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements* ».

La démarche classique de l'auditeur social est inductive. Il part des faits, pose des questions et revient sur le terrain pour confronter ses remarques à la réalité. Les questions peuvent être structurées à partir de démarches ou de référentiels existants.

La démarche est généralement constituée de trois étapes :

- Un pré diagnostic ou enquête préalable qui va lui permettre de réunir des informations sur l'entité étudiée, son contexte, sa dynamique.
- Une investigation avec les acteurs concernés afin d'analyser et d'interpréter les données du champ concerné.
- Une élaboration et une restitution des préconisations de manière à pouvoir faire évoluer les pratiques.

Enfin J. Igalens définit trois niveaux de l'audit social : le niveau stratégique qui permet de mesurer si la GRH en place permet d'atteindre les objectifs globaux de l'entreprise, le niveau opérationnel qui concerne la chaîne d'opération en terme d'efficacité et d'efficience et enfin le niveau de conformité qui permet de vérifier le respect des différentes règles et normes que ce soit sur le plan juridique ou fiscal.
Nous retrouvons les propos de P. Louart[6] qui élargit l'intervention en GRH à tout ce qui permet de redéfinir le champ de l'action et favorise de nouvelles expérimentations. « *Intervenir sur le système de GRH, c'est agir à la fois sur ces structures matérielles (organisations, modes de gestion), sur ces aspects socio-cognitifs (représentations, logiques d'actions, intérêts) et sur ses déterminants sociétaux (cadres de socialisation, systèmes technologiques, institutions, rapports de production)* ».

Nous allons maintenant nous intéresser au concept de PME car derrière son apparente simplicité et homogénéité se cache une réalité fort complexe.

1.3 - La spécificité des PME

Dans un premier temps, il nous paraît nécessaire de rappeler que l'univers de la PME est extrêmement diversifié.

---

[3] Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

[4] Igalens J. (2003), Audit social, in Allouche J. *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, P104.

[5] Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons.

[6] Louart P. (1993), « L'intervention en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J, *Repenser la Gestion des Ressources Humaines* ?, Economica, p. 249.

À partir de nos recherches[7], et sur ce petit échantillon, (15 entreprises auditées en 2006), nous constatons la nécessité de dégager des variables pour caractériser la PME dans sa grande diversité. La réalité des PME est complexe, multiforme et contingente. B. Ducheneaut[8] dresse « *un constat unanime sur l'hétérogénéité des définitions* ». Il explore les principaux critères quantitatifs et qualitatifs de définitions de ces entreprises. B. Courault et P. Trouvé[9] confirment cette analyse « *Qu'y a-t-il de commun entre une petite entreprise familiale indépendante exerçant dans un secteur d'activité traditionnel et un établissement inséré dans un groupe ? Quoi de commun entre une PME sous-traitante de « l'ancienne économie » et une petite entreprise de technologie avancée en phase de démarrage ? Quoi de commun entre une PME système et une PME prise dans la déroute d'un système industriel fordiste en pleine décomposition ? Quoi de commun entre les différents modèles de développement des PME identifiés par Storey et Johnson (1987) : celui de Boston, celui de Bologne et celui de Birmingham ?* »

La taille est déterminante. Nous privilégions la définition du journal officiel des communautés européennes du 30 avril 1996 : « *Une entreprise indépendante financièrement, (n'étant pas détenue à plus de 25 % par une société ou un groupe de sociétés) employant moins de 250 salariés, avec un chiffre d'affaires plafonné à 50 Millions d'euros ou un total bilan inférieur à 43 M d'euros* ». En effet, cette définition nous parait davantage correspondre aux différentes réalités de terrain que nous avons pu observer. Nous avons constaté, lors de nos différents travaux qu'il existe des effets de seuils. Les définitions européennes nous apparaissent pertinentes à l'usage.

De 0 à 9 salariés, la micro-entreprise, en dehors de notre champ, est souvent constituée d'une équipe unique. Nous avons exclu les TPE, entreprises de moins de 10 salariés, car la problématique nous semble davantage relever de l'artisanat.

De 10 à 49 salariés, nous avons les petites entreprises, caractérisées par un collectif organisé et la présence possible d'un délégué du personnel et beaucoup plus rarement d'un délégué syndical désigné.

De 50 à 249 salariés, la moyenne entreprise voit apparaître des services plus spécialisés, plus différenciés. L'organisation se structure, la fonction Ressources Humaines repose en partie sur le management car le dirigeant ne peut plus connaître de façon vraiment personnelle tous ses salariés.

Au-delà du seuil de 250 salariés, nous ne sommes plus dans notre champ, les services sont plus cloisonnés, et dans la plupart des cas, un titulaire de la fonction RH apparaît.

Cette définition correspondait bien à notre objet de recherche dans le cadre législatif français déterminé en grande partie par rapport à l'effectif. Même si, en France, la frontière entre la PME et la grande entreprise se situe à 500 salariés. Les **effets de seuil** sont en effet bien connus, notamment en matière juridique en ce qui concerne la représentation du personnel :

- à partir de 11 salariés, le délégué du personnel et le délégué syndical désignés peuvent apparaître ;
- à partir de 50 salariés nous avons une représentation du personnel spécialisée, délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail (CHSCT) avec possibilité de délégation unique du personnel qui permet de fusionner les fonctions de délégués du personnel et du comité d'entreprise entre 50 et 199 salariés.
- 200 salariés, création de la commission formation professionnelle, fin de la délégation unique ;
- 300 salariés, obligation de constitution d'un bilan social (mais nous sommes en dehors de notre champ).

La structure du capital. La définition européenne est très claire : « *une entreprise indépendante financièrement n'étant pas détenue à plus de 25 % par une société ou un groupe de sociétés* ». Par ailleurs, dès que le capital est détenu par un groupe, le dirigeant perd sa légitimité de « patron réel » aux yeux des salariés et son autonomie en matière de stratégie est limitée. Nous sommes là confrontés à la problématique de l'entre preneur telle que définie par J. Schumpeter[10], B. Ducheneaut[11] explique que la distinction effectuée par la Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises (CGPME) concerne principalement le risque personnel et patrimonial que le dirigeant prend dans l'entreprise (patron réel versus patron de gestion). « *Le patronat réel étant défini par trois critères essentiels (majorité du capital, prise de risques personnels, gestion directe de l'entreprise), on peut considérer que ces trois caractéristiques définissent assez bien la population des dirigeants de PME* ». La démarche entrepreneuriale et patrimoniale d'un fondateur, d'un repreneur ou d'un héritier est très souvent caractérisée par la préservation de l'autonomie.

L'activité est aussi une variable importante. Le secteur d'activité caractérise fortement le fonctionnement de la PME, que ce soit par la nature du travail effectué,

[7] Bachelard O. (2007), « Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous traitance industrielle », in Bournois F. & Alii, *comité exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles.

[8] Ducheneaut. B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Maxima, p. 30.

[9] Courault B., Trouvé P. (2000), *Les dynamiques de PME : approches internationales*, PUF, page LXI.

[10] Schumpeter J. (1979), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, (traduction de Capitalim, socialim and democracy), 1942.

[11] Ducheneaut. B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima, p. 130.

la structure des qualifications, les références conventionnelles ou la culture.

L'âge de la structure est également une variable importante. Elle a une conséquence directe sur la sociologie de l'entreprise (pyramides d'âges, d'anciennetés, niveau moyen de formation des salariés…). Cette variable est bien entendue corrélée avec les autres, comme par exemple le secteur et le degré de maturité de l'activité développée. Une entreprise ancienne dans une activité stable, n'aura pas les mêmes contraintes qu'une entreprise récente dans une activité stable. Par exemple un cabinet d'expertise comptable avec une existence importante aura comme atout la stabilité de son personnel aux yeux des clients, mais comme inconvénient la faible qualification de ce dernier lié à la forte ancienneté (d'où une productivité plus faible). Bien entendu, toutes les combinaisons sont possibles et donnent des réalités sociales fort différentes.

La qualification des emplois (par exemple, proportion de techniciens, de cadres) et les caractéristiques du personnel (sexe, âge, ancienneté, niveau de formation) sont des variables importantes car elles conditionnent la façon d'agir individuellement et collectivement.

La politique de GRH et sa mise en œuvre par le dirigeant (rémunération variable ou non, fidélisation du personnel, horaires variables, passage aux 35 heures, politique active de santé, sécurité au travail…) est une variable importante caractérisant le fonctionnement de la PME.

Le dialogue social organisé est un facteur distinctif. Nous avons souvent constaté une négligence de ce dernier sous prétexte de l'existence de la qualité des relations interpersonnelles dans les entreprises de taille moyenne. La proximité concrète et/ou symbolique du dirigeant tient souvent lieu de relation sociale. Celui-ci est persuadé de bien connaître ses salariés et leurs avis. Ce mode de fonctionnement plus ou moins fusionnel, plus ou moins paternaliste peut présenter des avantages (rapidité, transparence…) mais peut également cacher d'autres réalités (manque de temps, risque de manipulation, procédures prud'homale coûteuses…). Loin des pratiques procédurières du dialogue social formalisées des grands groupes, l'importance des usages et des arrangements informels est particulièrement présente dans les entreprises de moins de 50 salariés. Ce phénomène (plus ou moins présent) créé une complicité entre l'employeur et les salariés, pour une application souple de la loi. Ce phénomène renforce la méfiance vis-à-vis des intrusions extérieures, mais présente de nombreux risques en cas de conflits. Ce qui explique en partie la grande diversité de régulation de la gestion des conflits entre PME.

Enfin, l'expérience nous montre que **le profil et le parcours du dirigeant** sont souvent un facteur déterminant dans la gestion du risque social en PME.
Pour appréhender cette réalité complexe, nous avons utilisé en 2006 un outil d'audit social que nous allons maintenant présenter : le diagnostic ressources humaines.

2. Le diagnostic Ressources humaines

Le réseau développement emploi compétences des CCI avec l'Union des chambres de commerces et d'Industrie du Massif Central a développé une démarche expérimentale destinée à réaliser 150 diagnostics des pratiques de gestion des Ressources humaines dans les PME du massif central. Cette opération menée dans le cadre du Contrat interrégional de développement des compétences du Massif Central a pour objectif de réaliser un état des lieux de la GRH dans les PME du territoire et de tester une démarche d'audit et d'accompagnement de ces entreprises. Nous avons participé à cette opération sur notre bassin d'emploi, réalisant ainsi 15 diagnostics. Cette démarche de diagnostic individualisé pour l'accompagnement à la gestion des ressources humaines pour les PME est structurée en trois étapes. Les deux premières étapes sont davantage des phases d'écoute, la troisième étant une phase de restitution des préconisations, conformément à la démarche décrite dans la première partie de cet article.

La première étape prend la forme d'un entretien avec le dirigeant. L'auditeur peut ainsi rappeler la démarche, structurer la relation qui va le lier au dirigeant. Elle est l'occasion d'avoir une première vision de l'entreprise, son activité et sa santé socio-économique Cette première étape, comprend trois sous parties : des éléments d'identification de l'entreprise (15 questions sur la raison sociale, le code NAF, n° SIRET, forme juridique, capital, dimension territoriale…), l'activité et la situation économique de l'entreprise (11 questions sur le secteur d'activité, les activités principales et secondaires, l'évolution du chiffre d'affaires, le résultat d'exploitation, la masse salariale, l'intitulé de la convention collective…) et des éléments sur le personnel (7 questions sur la répartition des effectifs par nature de contrats de travail, par catégorie professionnelle, par sexe, par tranche d'âge, par tranche d'ancienneté, la répartition des départs au cours des trois dernières années et le taux d'absentéisme). Elle est accompagnée d'une visite de l'entreprise et d'échanges avec des salariés de l'entreprise.

La deuxième étape, réalisée environ deux semaines après la phase préliminaire, prend la forme d'un entretien de trois heures avec le dirigeant. Cette phase composée de 111 questions est structurée en 10 sous parties.

L'entretien débute par une phase de situation de l'entreprise dans son contexte. Cette phase comprenant 12 questions, permet de faire le point avec le dirigeant sur l'historique de l'entreprise, les principales étapes, les tendances du ou des marchés de l'entreprise, son positionnement, ses forces et faiblesses, sa clientèle, ses priorités à venir et la qualité. Cette première phase permet de comprendre le regard que porte le dirigeant sur son entreprise (contexte synchronique et diachronique), de façon rationnelle et affective, avant de nous focaliser sur la gestion de ses ressources humaines.

Nous abordons ensuite l'organisation du travail en 22 questions portant sur la structure du personnel, l'adaptation des ressources aux besoins, la gestion des heures supplémentaires, la durée du travail, l'organisation et l'aménagement du temps de travail, la sécurité et santé au travail, les accidents du travail et l'absentéisme. Cette étape est l'occasion de revenir sur le feed back réalisé par l'auditeur sur la première étape du diagnostic.

Le recrutement est abordé dans un troisième temps, en 13 questions. Nous listons les recrutements effectués sur les trois dernières années ainsi que les postes concernés. Nous analysons les besoins futurs, l'analyse de ces besoins, les difficultés de recrutement, les procédures en place. Les moyens de recherche de candidats sont listés. Les méthodes de sélection utilisées sont évaluées ainsi que les pratiques d'intégration (ou leurs absences). Les améliorations souhaitables du processus de recrutement font l'objet d'une investigation.

Les aspects juridiques de l'embauche sont abordés en 15 questions déclinées sous forme des différents types de contrats et des conséquences de ces questions. La conformité avec les différentes obligations de l'employeur est passée en revue dans cette partie. **Nous sommes ici proches du simple audit de conformité**, mais il est important d'aborder cet aspect en PME. En effet la PME est connue pour son faible degré de formalisme, pourtant important en matière de respect de la législation, surtout en cas de conflit.

La gestion des compétences est analysée en 13 questions. Après avoir échangé sur l'âge moyen et l'ancienneté moyenne des salariés recueillis lors de la phase préliminaire les outils de gestion des compétences sont identifiés (présence de descriptions de postes, de fonctions, de métiers, évaluation des compétences, gestion des mobilités). Puis un échange qualitatif sur la finalité de la gestion des compétences est conduit.

La formation des salariés est évoquée en 13 questions. L'objectif est d'évaluer la gestion de la formation par le dirigeant (la fixation des priorités, la formalisation d'un plan annuel ou pluriannuel, la structuration des actions en catégorie). La connaissance des OPCA, des dispositifs d'aide et des appuis de conseils extérieurs est passée en revue. Bien entendu l'approche retenue par le dirigeant, en matière de Droit Individuel à la Formation est abordée.

La gestion de la rémunération est auditée en 8 questions. La composition de la rémunération dans l'entreprise (primes fixes, variables, accessoires de salaires, intéressement, participation PEE, prévoyance…), l'évolution des éléments constitutifs au cours des trois dernières années, les références pour l'établissement de la politique (convention collective, branche, bassin d'emploi, enquêtes de salaires…) sont abordés. Un échange sur la conception des objectifs de la gestion des rémunérations est structuré en fin de cette partie pour évaluer les objectifs du dirigeant et affiner notre connaissance de sa vision de l'homme au travail.

La gestion des relations sociales est analysée en six questions. Bien entendu, sont abordées les questions de présence des Institutions Représentatives du Personnel, la date des dernières élections du personnel, la présence de procès-verbal de carence en cas d'absence d'IRP élues, la présence d'indicateurs particuliers de suivi du climat social, et la présence de tensions, de conflits individuels ou collectifs.

La communication interne est appréhendée en six questions. Celles-ci portent sur les types et fréquences des réunions, les outils de communication utilisés, les lieux et moments de convivialité (arbre de Noël, départs en retraite…), l'animation des équipes. Un échange sur les priorités de la communication est structuré.

Enfin, la dernière partie est focalisée sur le dirigeant de l'entreprise. Le dirigeant ayant un rôle déterminant dans la gestion des PME/PMI, cette partie est centrée sur son parcours personnel, ses valeurs, sa vision de la GRH, ses principales sources de satisfaction, ses difficultés qu'il a surmontées. Son intégration dans des réseaux professionnels, son style de management et ses projets personnels par rapport à l'entreprise sont également évoqués.

La troisième étape de ce diagnostic, est centrée sur les recommandations apportées par l'auditeur. Cette étape prend la forme d'un échange structuré en 9 rubriques : structure du personnel, organisation du travail, gestion des recrutements, aspects juridiques, gestion des compétences, formation des salariés, gestion des rémunérations, gestion des relations sociales et communication interne. Pour chacune de ces rubriques, l'auditeur réalise une synthèse du diagnostic, une ou plusieurs propositions d'actions et des recommandations de mise en œuvre du plan d'actions.

Ce diagnostic, permet à l'auditeur de cerner les

pratiques de GRH en place dans chaque entreprise de façon contingente. Comme le montre P. Louart[12], dans toute entreprise des formes de GRH sont déjà réalisées, il faut partir de l'existant et agir en intelligence avec lui : « *Avant toute action organisationnelle, on prendra conscience qu'il existe un système en place et qu'il répond déjà en tout ou partie, aux objectifs qu'on veut développer* ».
« *Les pratiques en cours ont de bonnes raisons d'être organisé comme elles le sont. Il vaut mieux les comprendre avant d'y toucher. Les équilibres observables sont souvent le résultat de compromis entre les acteurs et les logiques locales, à partir d'une action collective qui n'est jamais sans problèmes ni sans conflits* ».

Il nous paraît donc très important de nous intéresser à la pertinence des recommandations de l'auditeur vis-à-vis de la réalité de l'organisation, mais surtout à ceux qui la pilote, c'est-à-dire les dirigeants. P. Louart[13] définit la pertinence de la façon suivante : « *Elle traduit une certaine adéquation avec les objectifs poursuivis, dans une prise en compte des risques, des contraintes et des opportunités provenant des environnements* ».

Il est ainsi nécessaire de nous intéresser à la façon dont les dirigeants vont s'approprier le diagnostic articulant ainsi les environnements (par exemple départ en retraite et pénurie de mains d'œuvre qualifiée sur le bassin d'emploi concerné, dans les métiers clés de l'entreprise), les structures et les pratiques de GRH mises en œuvre et les choix politiques de l'organisation.

3. Appropriation des recommandations par le dirigeant

Cette pratique de l'audit social repose sur la qualité de l'appropriation des recommandations de l'auditeur de manière à ce que les pratiques de GRH développées puissent évoluer. La question de l'appropriation des outils de gestion nous interpelle sur ce que deviennent ces éléments conçus par des experts d'une communauté professionnelle (les auditeurs sociaux), une fois qu'ils sont dans les mains des acteurs de l'organisation (les dirigeants de PME). En effet, il s'agit bien d'un **outil** d'évaluation des pratiques de GRH en entreprise.

Nous reprendrons la définition que F.X. De Vaujany[14] donne d'un outil de gestion, car derrière la notion même d'outil, se pose la question de son utilisation : « *Un outil de gestion sera un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifié dans une logique fonctionnelle ou toute autre logique d'acteur, et respectant un certain nombre de règles de gestion* ».

Comme l'auteur le souligne, cette définition est proche de celle proposé par Moisdon (1997)[15] qui définit un outil de gestion comme « un schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinée à instruire les divers actes de la gestion ».

Enfin De Vaujany nous rappelle que selon Hatchuel et Weil[16] « t*out outil de gestion est le fruit de trois éléments en interaction : un substrat technique qui est l'abstraction sur laquelle repose l'outil et qui lui permet de fonctionner, une philosophie gestionnaire qui traduit l'esprit de la conception des usages de l'outil (et donc faire référence à des règles de gestion) et enfin une vision simplifiée du système des rôles sous-jacent à l'outil. Cette dernière désigne les concepteurs, les utilisateurs, les conseils, les contrôleurs…* ».
La question de l'usage des outils de gestion par les utilisateurs, qui ne sont pas les concepteurs de l'outil se pose. De Vaujany la pose fort judicieusement en ces termes : « *Que deviennent ces objets, outils et dispositifs de gestion dans les mains des acteurs qui les instrumentent ? Comment sont ils rendus propres ou impropres à un usage socio-politique, psycho-cognitif ou rationnel ? Autrement dit, comment sont-ils appropriés par les acteurs de l'organisation ?* ».

Nous pensons, que les trois aspects de l'appropriation de l'outil doivent être présents dans la démarche d'audit social.

La dimension rationnelle est présente dans la structure de l'outil ; nous avons 112 variables, portant sur les principaux aspects de la GRH, repartis en 9 thèmes. Nous sommes bien ici sur un processus normalisé, qui permet d'aborder les pratiques, de façon fine, en lien avec le contexte, l'histoire et les différents environnements de l'entreprise. Toutefois, il est important de partager cette vision de l'existant avec le dirigeant, car il s'agit du point de départ. Si le dirigeant ne partage pas le bilan de l'existant et la nécessité d'améliorer les pratiques au service de sa stratégie, l'audit a de fortes chances de rester lettre morte.

La perspective socio politique est clairement affirmée. L'audit doit être l'occasion d'un dialogue entre les acteurs internes, qui a pour objectif de confronter les

[12] Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Éditions Liaisons, p. 20.

[13] Louart P. (1995), *Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Éditions Liaisons, P. 140.

[14] De Vaujany F.X. (2005), *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, éditions EMS, p. 24.

[15] Moisdon J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Édition Séli-Arslan.

[16] Hatchuel A. & Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

regards des différents acteurs de l'entreprise. Une construction participative, permettant d'anticiper les réactions, les défauts de pertinence est facilité, il est vrai, par les petits effectifs de ces structures. Il s'agit donc d'un acte social, voire même d'un processus collectif qui s'inscrit dans la durée. Nous sommes bien dans l'esprit de la régulation autonome décrite par J.D. Reynaud[17]. L'intervention doit, selon nous garantir une prise en compte suffisante du contexte interne. L'instrumentation, ou plus exactement sa dimension rationnelle ne doit cependant pas évacuer les interactions entre les acteurs : le besoin d'échange nous paraît fondamental.

La perspective psycho-cognitive, conçue comme un support d'apprentissage d'une réalité comportant une dimension affective, s'appuie sur la psychologie cognitive et la rationalité limitée[18]. Nous sommes confrontés au savoir des acteurs de terrain (et principalement les dirigeants), à l'apprentissage des notions et des voies de progrès qui apparaissent par différence entre les situations observées et les situations considérées comme optimales par l'organisation.

Nous sommes ainsi en présence des deux versants de la connaissance explicite et tacite. La connaissance explicite a une fonction normative - prescrire et orienter les comportements, structurer les jeux d'acteurs, capitaliser et diffuser la connaissance - alors que la connaissance tacite a surtout comme objectif de la situer dans son contexte, de donner du sens à l'action, de créer et de transférer la connaissance. L'outil ainsi construit permet de comprendre et partager cette connaissance tacite, contextualisée, se reconstruisant dans l'action. Il s'agit davantage d'un processus que d'un état. Elle est indissociable de l'environnement dans laquelle elle se construit, comme le souligne Nonaka[19] en 1999.

Conclusion

L'audit social est une pratique qui s'est considérablement renforcée. L'existence de l'IAS, nous le voyons au travers des écrits des auteurs de référence, a permis de consolider la réflexion sur les pratiques.
Notre expérience en ce domaine relatée dans cet article, nous confirme l'importance de la qualité de la relation entre l'auditeur et le dirigeant. Comme le montrent les travaux de L. Schein[20], les dirigeants ont un impact important sur la culture de leur organisation.

L'importance du type de Gestion des Ressources Humaines développée au service de la stratégie de l'entreprise est une dimension que les dirigeants de Petites et Moyennes Entreprises que nous avons rencontrés ont désormais bien intégrée. Comme le rappelle M. Thévenet[21], les dirigeants ont « une tendance à personnifier le fonctionnement des organisations ». Il est donc important pour l'auditeur social d'apporter des pistes de réflexions, des préconisations, des recommandations personnalisées, co-construites, en tenant compte des éléments de contexte interne et externe propre à chaque entreprise.

Par conséquent, l'auditeur social doit, selon nous, surtout « traduire » ses propos de manière à ce que le dirigeant puisse s'approprier la vision, sans que le choc des différences de représentations ou de perceptions ne vienne inhiber les valeurs et modèles qui ont contribué à construire l'existant. Il ne s'agit en aucun cas de « jouer les donneurs de leçons », mais de recadrer les pratiques et savoirs antérieurs des dirigeants. L'auditeur social ne demande pas au dirigeant de renoncer à ses savoirs antérieurs, mais de mieux les contextualiser, de les rendre plus flexibles.

[17] Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, pp. 5-18.

[18] Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, MIT press, 2 volumes.

[19] Nonaka I. (1991), « A dynamic theory of organizational Knowledge creation », *Organization Science*, vol 5, n° 1, pp.14-37.

[20] Schein L. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, ed Jassey-Bass.

[21] Thévenet M. (2007), « Culture d'entreprise et dirigeants », in Bournois F, & ali *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance* », Eyrolle, pp. 47-53.

Bibliographie

Allouche J. (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert.

Bachelard O. (2007), « Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous-traitance industrielle », in Bournois F. & Alii, *comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles.

Courault B., Trouvé P. (2000), *Les dynamiques de PME : Approches internationales*, PUF, page LXI.

De Vaujany F.X. (2005), *De la conception à l'usage, vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, éditions EMS, p. 24.

Ducheneaut B. (1996), *Les dirigeants de PME*, Maxima.

Ducheneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises,* Maxima.

Hatchuel A, Weil B., (1992), *L'expert et le système*, Economica.

Igalens J. (2003), « Audit social », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 103-106.

Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Editions Liaisons.

Louart P. (1995), Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines, Éditions Liaisons

Louart P. (1993), « L'intervention en Gestion des Ressources Humaines », in Brabet J., *Repenser la gestion des ressources Humaines ?*, Economica.

Moisdon J.C. (1997), Du mode d'existence des outils de gestion, Édition Séli-Arslan.

Nonaka I. (1991), « A dynamic theory of organizational Knowledge creation », Organization Science, vol 5, n° 1, pp. 14-37.

Peretti J-M. & Vachette J-L. (1984) *Audit social*, Éditions d'organisation.

Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle », *Revue Française de Sociologie*, XXIX, pp. 5-18.

Schein L. (1985), *Organizational culture and leadership*, ed Jassey-Bass.

Schumpeter J. (1979), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, (traduction de Capitalim, socialim and democracy, 1942.

Simons H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, MIT press, 2 volumes.

Thévenet M. (2007), « Culture d'entreprise et dirigeants », in Bournois F, & alii « *Comités exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance* », Eyrolles, pp. 47-53.

ISO Certification as « Myth and Ceremony »: from Auditing Process to Organizational Degree

Olivier Boiral
Professeur
Faculté des sciences de l'administration
Titulaire de la chaire de recherche
Université Laval, Canada
Olivier.Boiral@mng.ulaval.ca

Introduction

La pratique des audits a connu un essor considérable au cours des dernières années. Autrefois limités à des vérifications financières et comptables, les audits s'étendent désormais à de nombreux domaines : évaluation de risques, enseignement, recherche, médecine, etc. (Power, 2003 ; Gendron, Suddaby et Lam, 2006). Les pratiques de management n'ont pas échappé à cet engouement.
Ainsi, les audits des systèmes de gestion ISO 9001 sur l'assurance qualité et ISO 14001 sur la gestion environnementale se sont rapidement développés et représentent aujourd'hui un marché très vaste, autour duquel gravitent de nombreuses firmes de consultation. Avec plus de 700 000 organisations certifiées ISO 9001 et plus de 100 000 certifiées ISO 14001 (International Organization for Standardization, 2004 ; Peglau, 2006), les audits de certification à ces normes de gestion sont devenus une pratique courante, dont les enjeux managériaux et commerciaux sont considérables. De façon paradoxale, le déroulement des audits ISO n'a pratiquement pas été l'objet de recherches académiques et semble représenter surtout une préoccupation de consultants.

Pourtant, qu'ils s'appliquent aux systèmes de gestion ISO ou à d'autres aspects de l'organisation, les audits remplissent des fonctions sociales et managériales essentielles, qui expliquent en grande partie leur expansion rapide. En premier lieu, les audits permettent en principe d'améliorer la confiance entre l'organisation et différentes parties prenantes par rapport aux activités auditées, lesquelles doivent être conformes à certains standards (Pentland, 1993 ; Power, 1997a). Ainsi, la certification ISO 9001 sur la gestion de la qualité a été développée, entre autres choses, pour améliorer la confiance et réduire les coûts de transaction entre les clients et les fournisseurs (Walgenbach, 2001). En deuxième lieu, les audits permettent de promouvoir la légitimité sociale des organisations à travers la vérification des pratiques internes par des experts externes supposés être indépendants (Power, 2003 ; Moore, Tetlock, Tanlu et Bazerman, 2006). Dans le cas des normes ISO 9001 et ISO 14001, la certification est d'autant plus valorisante qu'elle repose sur une démarche volontaire qui permet souvent d'améliorer l'image des organisations ou de répondre aux attentes de diverses parties prenantes (Jiang et Bansal, 2003 ; Bhuiyan and Alam, 2005 ; Standards Council of Canada, 2000). Enfin, les audits représentent des outils de gestion et d'autocontrôle permettant de valider ou d'améliorer certaines pratiques internes (Karapetrovic et Willborn, 2002 ; Zutshi et Sohal, 2003). Ainsi, les audits des systèmes de gestion ISO entendent donner aux dirigeants des informations fiables par rapport à l'intégration de

ces normes dans les organisations et aux améliorations possibles (International Organization for Standardization, 2002).

L'objectif de cette étude est d'analyser la préparation, le déroulement et les implications internes des audits de certification ISO à partir d'entretiens individuels réalisés auprès de 107 répondants travaillant dans des organisations certifiées ISO 9000. De façon plus spécifique, cette étude permet de mettre en lumière les « mythes et cérémonies » (Meyer et Rowan, 1977) de la certification en montrant les aspects cérémoniels de la préparation et du déroulement des audits à l'intérieur des organisations. Ces aspects cérémoniels sont donc étudiés à partir des perceptions des répondants et de leur expérience du système ISO 9000 dans le milieu de travail. Les résultats de l'étude contribuent à remettre en cause la rhétorique rassurante par rapport à la rationalité, la rigueur et l'impartialité des audits de certification. Ils montrent également les ambiguïtés des relations avec les auditeurs, considérés à la fois comme des vérificateurs et comme des conseillers entretenant des relations d'affaires avec les organisations. Ainsi, trop souvent, la certification apparaît comme une sorte de diplôme organisationnel obtenu à la suite d'un examen assez scolaire et à l'issue prévisible. Cette étude ne remet pas nécessairement en cause la légitimité ou l'utilité des audits qui, souvent, ont permis des améliorations réelles, mais plutôt la façon rituelle dont ils se déroulent dans beaucoup d'organisations.

Dans un premier temps, les enjeux de la certification aux systèmes de gestion ISO seront exposés, en montrant la rhétorique de légitimation associée aux normes ISO 9001 et ISO 14001, qui reposent sur des principes et sur un processus d'audit similaires. Les aspects potentiellement cérémoniels de ce processus seront également analysés, de même que le rôle équivoque des consultants dans la mise en œuvre des audits. Dans un deuxième temps, la méthodologie qualitative et inductive de l'étude sera expliquée. L'analyse des résultats reposera sur quatre principaux thèmes : les difficultés de l'internalisation de la norme, la préparation de l'audit de certification, le passage de l'audit et les relations avec les consultants.

1. La construction sociale de l'audit de certification

La réalisation d'audits réguliers et systématiques est une des principales exigences des systèmes ISO 9001 et ISO 14001. D'une part, ces audits permettent de déterminer si les pratiques de l'organisation sont conformes aux prescriptions de la norme adoptée et fournissent aux dirigeants des informations sur les mesures correctives à mettre en œuvre (Plink, 2000 ; International Organization for Standardization, 2002 ; Awan and Bhatti, 2003). D'autre part, la certification ISO 9001 ou ISO 14001 dépend de la réalisation d'un audit externe par des auditeurs agréés. Pour maintenir la certification obtenue, cet audit de certification doit normalement être fait tous les trois ans. Les organisations certifiées doivent donc prévoir la mise en œuvre régulière d'audits internes de contrôle et d'audits de certification permettant de démontrer leur conformité à la norme adoptée. Bien que de plus en plus d'organisations se déclarent certifiées ISO 9001 ou ISO 14001, l'organisation internationale de normalisation n'est pas directement impliquée dans l'attribution de ces certificats. Les audits de certification reposent donc sur une démarche volontaire et privée, sous la responsabilité des organisations qui adoptent ces normes et de consultants ou d'organismes de certification agréés (Paterson, 2002 ; Awan and Bhatti, 2003). Cependant, afin de mieux encadrer la pratique des audits et d'éviter certains abus, l'organisation internationale de normalisation a lancé, en 2002, la norme ISO 19011 sur les audits des systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement (International Organization for Standardization, 2002). Les prescriptions de cette norme, qui est utilisée pour guider les audits de certification, sont assez représentatives de la rhétorique formelle et rationnelle sur les audits.

Selon la norme ISO 19011, l'audit est un « systematic, independent and documented process for obtaining audit evidence and evaluating it objectively to determine the extent to which audit criteria are fulfilled » (International Organization for Standardization, 2002, p. 1). La norme ISO 19001 ne définit pas explicitement les critères ou le contenu spécifique de l'audit. Elle donne plutôt des lignes directrices concernant les principes, les programmes et les activités du processus d'audit des systèmes de gestion ISO 9001 et ISO 14001. Concernant les principes, la norme ISO 19011 formule des recommandations générales sur la déontologie de l'audit, son impartialité, la conscience professionnelle des auditeurs, leur indépendance et l'approche fondée sur la preuve (Johnson, 2002). Les recommandations concernant les programmes de l'audit sont basées, à l'image des normes ISO 9001 et ISO 14001, sur des principes traditionnels de management, plus spécifiquement le cycle Plan-Do-Check-Act (Link, 2000 ; Johnson, 2002). Ainsi, les organisations qui souhaitent développer un programme d'audit doivent planifier sa mise en œuvre, réaliser le programme prévu avec une équipe d'audit professionnelle, et vérifier le bon fonctionnement du processus en identifiant les opportunités d'améliorations. Concernant les activités des audits, la norme propose des recommandations plus spécifiques concernant le processus de réalisation d'un audit, depuis son déclenchement jusqu'à sa

clôture et son suivi (International Organization for Standardization, 2002).

De façon paradoxale, les critiques les plus incisives sur la pratique des audits des systèmes de gestion ISO ont été faites par l'organisation internationale de normalisation, soucieuse de limiter les abus dans ce domaine. Ainsi, en 2000, le secrétaire de l'organisation internationale de normalisation s'inquiétait des nombreuses plaintes à l'endroit d'auditeurs peu scrupuleux et des conséquences du manque de sérieux de certaines pratiques d'audits pour l'image des normes ISO (Eicher, 2000). L'organisation internationale de normalisation, dont le rôle se limite au développement de normes et non pas à leur vérification ou leur certification, a également officiellement protesté contre les utilisations abusives du nom ISO comme une sorte de marque de commerce (International Organization for Standardization, 2005). Enfin, des débats sur la pratique des audits et la certification ISO 9001 ont été organisés par The Business Improvement Network et par l'organisation internationale de normalisation (The Business Improvement Network, 2002). Ces débats, auxquels ont participé des consultants, des responsables qualité et des dirigeants d'entreprises ont mis en lumière divers abus qui ne sont à peu près jamais évoqués dans la littérature sur les systèmes de gestion ISO : superficialité de nombreux audits, manque de professionnalisme de certains auditeurs, conflits d'intérêts, adoption rituelle de la norme, utilisation abusive du logo ISO, etc. Pour la majorité des participants à ces débats, ces abus sont susceptibles d'éroder la confiance dans les normes ISO et représentent une réelle menace pour l'avenir du processus de certification, lequel représente un marché substantiel pour les consultants et pour les organismes de certification (Paterson, 2002 ; The Business Improvement Network, 2002).

Les paradoxes entre l'apparence rigoureuse de la certification et la réalité des pratiques d'audits ne concernent pas seulement les normes ISO. Comme l'a montré Power (2003, 1997a, 1996), l'image de rigueur quasi scientifique des audits financiers est largement surfaite et représente en fait une réalité socialement construite. Cette image de rationalité, d'objectivité, de même que les discours emphatiques sur le professionnalisme ou sur l'indépendance des auditeurs ont surtout pour but de paraître légitime auprès de différentes parties prenantes. Dans ce contexte, les audits représentent un marché servant avant tout à produire de la légitimité pour les organisations. Cette production de légitimité repose sur des processus formels et sur une documentation qui contribuent à renforcer l'image de rationalité des audits. La création et la structuration de cette documentation permettent également de rendre l'organisation « auditable » (Power, 1996). En d'autres termes, l'institutionnalisation des audits contribue à développer des documents, des informations et des structures souvent dissociés de la réalité mais qui facilitent le travail des auditeurs et la légitimation des organisations qui font certifier leurs comptes. Humphrey et Moizer (1990) ont également souligné la relative dissociation entre le déroulement des audits et la réalité des organisations. Ainsi, les listes de contrôles, les plans et les procédures utilisés durant le processus d'audit sont souvent peu utiles et permettent surtout de donner une apparence plus rigoureuse et plus légitime au travail des auditeurs.

Le même type d'analyse peut certainement être fait au sujet des audits ISO 9001 ou ISO 14001, qui contribuent à développer une documentation structurée et rationnelle, mais qui peut être relativement découplée des pratiques internes. Dans cette perspective, la documentation du système de gestion ISO sert surtout à faire la démonstration externe de la rigueur du système mis en place, en particulier lors des audits de certification, qui contribuent à promouvoir la légitimité sociale des organisations. Ce type de paradoxe entre la recherche de légitimité externe et la réalité ou l'efficacité des pratiques internes a été mis en lumière par diverses approches théoriques, qui s'inscrivent souvent dans une perspective néo-institutionnelle. Selon cette perspective, les organisations adoptent de nouvelles pratiques davantage en raison de leur légitimité sociale et de leur apparente rationalité que de leur pertinence interne (DiMaggio et Powell, 1983 ; Dacin, Goodstein et Scott, 2002 ; Kostova et Roth, 2002 ; Green, 2004). Le concept de « mythe rationnel » fait référence à la dissociation entre la réalité des pratiques internes et l'image de rationalité associée à l'adoption souvent superficielle de structures ou à de systèmes de gestion qui sont mis en œuvre pour répondre à des pressions externes (Meyer et Rowan, 1977 ; Townley, 2002 ; Mizruchi et Fein, 1999). L'émergence de mythes rationnels se traduit par des jeux de langages et par des comportements rituels concernant l'adhésion à des pratiques qui sont à la mode ou qui renforcent la légitimité des organisations (Zbaracki, 1998 ; Boiral, 2003 ; Green, 2004). Ainsi, à l'image de mythes qui reposent sur des croyances ou sur des récits infondés, les organisations peuvent adopter des pratiques dont la rationalité, l'efficacité et la pertinence opérationnelle sont basées sur une rhétorique infondée.

Dans beaucoup d'organisations certifiées, les systèmes de gestion ISO, plus particulièrement les pratiques d'audits, peuvent apparaître comme des mythes rationnels. Ainsi, ces systèmes sont généralement mis en œuvre en réponse à des pressions externes qui ne correspondent pas nécessairement aux besoins internes des organisations. Dans le cas d'ISO 9001, ces pressions viennent souvent de la demande des clients (Carlsson and Carlsson, 1996 ; Douglas *et al*, 2003 ; Costa and Lorente, 2004 ; Bhuiyan and Alam, 2005). Dans le cas

d'ISO 14001, l'image de l'organisation, l'éthique et les pressions du siège social jouent un rôle moteur dans la décision d'adopter la norme (Jiang et Bansal, 2003 ; Standards Council of Canada, 2000 ; Welch *et al.*, 2002, 2003). Ainsi, comme dans le cas des audits financiers (Power, 2003), l'audit de certification aux systèmes ISO est le principal moyen pour produire une légitimité institutionnelle qui n'est pas intrinsèque à ces systèmes de gestion, mais qui est socialement construite.

Cette vision critique de la certification ISO comme un mythe et une cérémonie socialement construits suscitant des comportements scolaires dans les organisations peut en partie expliquer les raisons de l'échec des audits de certification à produire la confiance qu'ils sont censés apporter (Walgenbach, 2001). Cependant, les manifestations à l'intérieur des organisations des mythes et des cérémonies associés à des pratiques de management demeurent peu étudiées (Hasselbladh et Kallinikos, 2000 ; Townley, 2002 ; Scheid-Cook, 1992), a fortiori en ce qui concerne les audits et le processus de certification des systèmes de gestion ISO. Une étude empirique auprès de gestionnaires et d'employés travaillant dans des organisations ayant mis en œuvre la norme ISO 9000 a permis de mettre en lumière les manifestations et les enjeux de ces mythes et cérémonies.

2. Méthodologie

L'objectif de la présente étude est d'analyser dans quelle mesure les audits de certification ISO peuvent être considérés comme des mythes et des cérémonies se traduisant, à l'intérieur des organisations, par des comportements rituels et scolaires visant à se conformer, en surface, aux exigences du système ISO 9000. L'étude ne porte donc pas sur les pressions externes, sur les aspects institutionnels ou sur les avantages de la norme mais sur le processus de certification, plus particulièrement sur le déroulement des audits et sur les relations avec les auditeurs. Afin de comprendre la signification et les implications de ces audits pour les utilisateurs de la norme ISO 9000, l'étude sera centrée sur les perceptions de gestionnaires et d'employés travaillant dans des organisations certifiées. Pour mieux refléter le discours des organisations, l'expression générique ISO 9000, qui est la plus courante, sera utilisée, bien que la norme ISO 9001 ait remplacé, au début des années 2000, les principales normes de la série ISO 9000.

La préparation, le déroulement et les implications de la certification ISO 9000 ont été analysés à partir d'entretiens individuels réalisés à l'intérieur et à l'extérieur du milieu de travail. La réalisation d'une partie des entretiens en dehors du milieu de travail a permis d'éviter que les propos des répondants soient biaisés par le contexte de l'étude. En effet, si la certification ISO 9000 représente un diplôme organisationnel, il est possible que les répondants adoptent un discours peu critique à ce sujet en raison des pressions organisationnelles et de la valorisation de l'image de ce système de gestion. La tendance des individus à minimiser les paradoxes et la divergence de point de vue dans les organisations peut également encourager le silence organisationnel concernant certains problèmes internes (Morrison et Milliken, 2000 ; Lewis, 2000 ; Glynn et al. 2000). Ce silence est peu propice à la collecte d'informations sur les effets pervers de la norme. Le choix d'étudier la certification ISO 9000 plutôt que la certification ISO 14001 s'explique par la plus grande facilité à rencontrer des répondants en dehors du milieu de travail en raison du nombre beaucoup plus élevé d'organisations ayant adopté la norme ISO sur l'assurance qualité.

L'étude de terrain a reposé sur 107 entrevues semi-structurées réalisées au Québec, dont 60 à l'intérieur des organisations certifiées et 47 en dehors. Ces entrevues ont été réalisées auprès de 3 catégories de répondants travaillant dans des organisations certifiées ISO 9000 provenant de différents secteurs d'activités : des managers, des spécialistes qualité et des employés. Toutes les entrevues à l'intérieur et à l'extérieur du milieu de travail ont été réalisées dans des organisations différentes. Cette dispersion des entrevues dans des contextes différents a permis d'analyser une plus grande diversité d'expériences par rapport à la certification ISO 9000 et d'éviter de biaiser les résultats par l'étude d'un nombre de cas trop limité.
Le tableau 1 (page suivante) résume la distribution de l'échantillon d'enquête.

Afin de faciliter l'analyse qualitative des données, les 107 entretiens enregistrés ont tous été dans un premier temps retranscrits mot à mot sur traitement de texte. Ces transcriptions ont ensuite été transférées sur le logiciel d'analyse NUD*IST Vivo afin de faciliter le processus de catégorisation. L'analyse de ces thématiques a reposé sur une démarche inductive et interprétative visant à comprendre la signification des propos recueillis sur le terrain d'enquête. L'utilisation du logiciel d'analyse qualitative NUD*IST Vivo a favorisé l'identification et l'extraction de passages pertinents pour illustrer les principales thématiques de l'étude. L'extraction de ces données a pu se faire à partir de l'analyse des catégories ou encore des différentes fonctions de recherche du logiciel. Ainsi, il a été possible d'identifier rapidement des passages d'entretiens provenant d'un certain profil de répondants et correspondant à différentes catégories ou à différents mots clés utilisés lors des entretiens. Ces fonctions de recherches et de croisement des données ont été très utiles pour retrouver et sélectionner des pas-

Tableau 1 : *distribution des entrevues réalisées (n = 107)*

People interviewed	Managers	Quality Specialists	Employees	Total
(interviews outside the workplace + inside the workplace)	58 (27+ 31)	29 (11+ 18)	20 (9 + 11)	107 (47 + 60)
Activity sector				
- Industry	31 (12 + 19)	17 (8 + 9)	16 (8 + 8)	64 (28 + 36)
- Service	27 (15 + 12)	12 (3 + 9)	4 (1 + 3)	43 (19 + 24)
Organization size				
- Small (fewer than 50)	18 (7 + 11)	8 (3 + 5)	6 (2 + 4)	32 (12 + 20)
- Medium (50 to 300)	20 (10 + 10)	15 (6 + 9)	10 (4 + 6)	43 (20 + 23)
- Large (more than 300)	20 (10 + 10)	6 (2 + 4)	4 (3 + 1)	32 (15 + 17)

sages représentatifs du point de vue des répondants. Une des difficultés rencontrées dans la sélection de ces passages a été d'identifier des propos concis, exprimés de façon claire, et pouvant être utilisés comme citation dans l'article. En effet, le langage utilisé lors des entretiens, en particulier ceux réalisés avec certains employés, était souvent trop familier ou trop dilué pour se prêter à des citations. Le nombre important d'entrevues réalisé et de commentaires sur les audits a cependant facilité l'identification de citations pertinentes.

3. La préparation de l'audit

La préparation de l'audit de certification a représenté, pour une majorité de répondants, une période particulièrement exigeante et intense. La perception et les difficultés de cette préparation sont en partie liées aux motivations de la mise en œuvre de la norme et à son degré d'internalisation dans les organisations. En effet, pour les organisations ayant adopté ISO 9000 pour répondre à des besoins internes et dans lesquelles la norme est relativement bien intégrée dans les pratiques, l'audit de certification représente a priori un exercice peu menaçant, voire un processus utile et valorisant. D'une part, ce processus permet de s'assurer de la conformité de l'organisation par rapport à un système de gestion qui, dès le départ, a été considéré comme intrinsèquement pertinent. L'identification et la correction des non-conformités à travers l'audit de certification représentent donc des opportunités d'améliorations. D'autre part, la préparation de l'audit permet de mettre en valeur le système ISO 9000 et de renforcer la mobilisation des employés à ce sujet Dans cette perspective, la préparation de l'audit de certification apparaît comme une démarche plutôt constructive, débouchant sur des remises en causes et sur des améliorations utiles à l'organisation :

> « La préparation des audits est l'occasion de motiver les employés. Tant que les bonnes façons de faire ne seront pas complètement naturelles chez les gens, les audits vont toujours être un bon outil de motivation » (un responsable qualité dans une grande entreprise industrielle) ;
> « Les audits obligent les gestionnaires autant que les employés à se remettre en question parce qu'ils viennent nous challenger régulièrement. C'est à travers ces audits qu'on progresse, qu'on se demande si on doit continuer à faire les choses de la même façon, si on est bien documenté, etc. » (gestionnaire dans une entreprise industrielle de taille moyenne).
> « L'audit nous permet de remettre les dossiers en ordre. Cela a un effet positif, parce qu'avec les contraintes de temps, on reporte souvent les choses » (gestionnaire dans une grande entreprise industrielle).

Cependant, ces perceptions optimistes supposent que la norme soit effectivement considérée comme un outil d'amélioration des pratiques internes. Si la certification ISO 9000 représente surtout un outil marketing relativement découplé des pratiques internes, les audits tendent plutôt à apparaître comme une contrainte externe, ou un mal nécessaire pour obtenir la certification. En effet, ces audits portent essentiellement sur la conformité des pratiques internes par rapport aux prescriptions de la norme et non sur l'utilisation marketing et institutionnelle de ce système. Les écarts avec la norme doivent donc être autant que possible corrigés avant l'audit, et les employés comme les gestionnaires doivent montrer leur adhésion à un système de gestion qui n'est pas nécessairement bien internalisé et bien accepté dans l'organisation.

Dans ce contexte, la préparation de l'audit de certification peut s'avérer particulièrement stressante. Ainsi, de nombreux répondants, en particulier des employés, ont évoqué leur crainte par rapport à cet audit, qui était

susceptible de mettre en lumière des non-conformités ou le manque de connaissance du système ISO 9000 par certains individus. Les risques de perdre la certification en raison d'une mauvaise préparation ou de réponses incorrectes à l'auditeur ont également été évoqués. Si ces craintes semblent plus intenses dans les organisations où l'intégration du système ISO 9000 est assez superficielle, elles ne concernent pas seulement les « mauvais élèves » de la norme. À l'image d'étudiants anxieux avant le passage d'un examen de fin d'études, une majorité de répondants a reconnu avoir été plus ou moins stressée par l'arrivée de l'audit de certification :

> « C'est comme une sorte d'examen final. Les gens ont peur de ne pas répondre correctement à l'auditeur » (responsable qualité dans une entreprise industrielle de taille moyenne).
> « La dernière fois que l'auditeur est venu, les employés étaient très stressés. Il y en avait plusieurs qui n'avaient jamais vécu un audit et ils étaient vraiment très nerveux. Moi aussi, j'étais très stressé » (gestionnaire dans une grande entreprise industrielle).
> « On était tous nerveux une semaine avant l'audit. On craignait que ce ne soit pas correct et d'être questionné sans avoir la réponse » (employé dans une grande entreprise industrielle).

Ces tensions qui précèdent l'audit de certification n'ont pas été nécessairement stériles, en particulier lorsque la norme était peu internalisée dans les pratiques. En effet, dans ce cas, les gestionnaires et les employés ont dû mettre en œuvre des efforts plus intenses et souvent de dernière minute pour préparer l'organisation au passage de l'audit. Le stress de la préparation de l'audit a donc permis de renforcer la mobilisation des individus et de rappeler l'importance de répondre, au moins en apparence, aux exigences du système ISO 9000. Cependant, cette mobilisation a souvent été tardive et désorganisée. Ainsi, une majorité de répondants a reconnu que leur organisation avait tendance à faire de la procrastination en reportant tardivement la préparation de l'audit de certification. De fait, dans les jours ou les semaines précédant l'audit, une large partie du temps des individus a été consacrée au système ISO 9000 plutôt qu'aux activités de production. Si cette préparation de dernière minute a permis de corriger les non-conformités les plus apparentes, elle a parfois entraîné des dysfonctionnements dans les opérations habituelles des organisations, qui étaient surtout préoccupées par la certification ISO 9000. Ces dysfonctionnements ont renforcé les critiques à l'endroit de l'utilisation réelle de la norme. De façon plus générale, la tendance à la procrastination et les dysfonctionnements dans la préparation de l'audit révèlent le manque d'intégration de la norme dans les pratiques et le caractère très élastique voire rituel de la conformité au système ISO 9000 :

> « Les gens surveillent les non-conformités juste avant les audits, parce que c'est difficile de faire cela tous les jours. Il faudrait que, chaque jour, je fasse de la gestion de dossiers, que je rédige des formulaires, mais on n'a pas le temps pour toute cette paperasse. Donc, ce qui arrive, c'est qu'on commence à s'occuper d'ISO 9000 une ou deux semaines avant l'audit. C'est assez drôle de voir toute cette agitation pour se mettre à jour » (gestionnaire dans une grande entreprise de service).

Le stress de l'audit et la préparation de dernière minute à ce dernier renforcent l'apparence scolaire de la certification ISO 9000. Cette métaphore scolaire a d'ailleurs été utilisée spontanément par plusieurs répondants, dans un sens à la fois péjoratif et cocasse. Ainsi, à l'image d'étudiants peu préparés aux examens de fins d'études et n'ayant pas suffisamment intégré la matière d'un cours, beaucoup de dirigeants et de gestionnaires apprennent de façon littérale et précipitée les rudiments de la certification ISO 9000. Le but de cet apprentissage de dernière minute est moins d'améliorer les pratiques que d'obtenir la « note minimale » pour passer l'examen et recevoir ou maintenir un « diplôme organisationnel ». Plusieurs répondants, en particulier durant les entretiens en dehors du milieu de travail, ont reconnu qu'ils avaient appris par cœur des informations sur la politique qualité ou sur la mission de l'organisation parce qu'ils devaient la savoir pour l'audit. D'autres ont préparé cet audit en fonction de l'anticipation de certaines questions habituellement posées par l'auditeur devant certifier l'organisation. Cependant, de façon générale, c'est surtout la documentation du système ISO 9000 qui requiert le plus d'attention et d'efforts dans la préparation de l'audit. En effet, cette documentation étant généralement considérée comme l'aspect le plus lourd et contraignant de la norme, son élaboration et sa mise à jour sont rarement l'objet d'un suivi régulier et rigoureux. De fait, la préparation de l'audit est souvent très procédurière : signature de formulaires, rédaction de procédures, classement de documents, etc.

Ainsi, la création de documents est souvent faite en fonction de l'audit plutôt qu'en fonction des opérations et des besoins de l'organisation. Dans ce contexte, la rédaction de documents durant la préparation de l'audit a un caractère assez cérémoniel. Son but est davantage de faciliter l'audit et de projeter une image rationnelle ou « conforme » de l'organisation que d'améliorer l'efficience des pratiques. Interrogés sur la question, une majorité de répondants, en particulier ceux interrogés en dehors du milieu de travail, ont reconnu que la paperasse exigée par la norme servait surtout aux auditeurs :

> « La documentation est faite en fonction de l'audit. Parce que nous, on n'a pas besoin de toute cette paperasse. Par contre, pour l'auditeur, c'est bien plus facile, parce que tout est écrit » (gestionnaire dans une petite entreprise de service certifiée).
> « Pour moi, c'est évident que la documentation n'est

pas là pour guider les pratiques mais pour voir si ces pratiques sont conformes lorsqu'il y a un audit » (gestionnaire dans une petite entreprise de service certifiée).

« On a l'impression que toute la documentation, toute la paperasse qui est faite pour ISO et sur laquelle les gens passent beaucoup de temps, c'est juste fait pour les auditeurs. C'est pour qu'ils viennent regarder les cahiers et si les cahiers sont appliqués. Et puis quand les auditeurs sont partis, les entreprises s'en fichent et les documents prennent la poussière » (employé dans une entreprise industrielle de taille moyenne).

4. Le cérémonial de l'audit de certification

Les aspects cérémoniels de la certification ne se limitent pas à la préparation plus ou moins scolaire de l'audit. Ils se poursuivent et tendent même à s'intensifier avec l'arrivée de l'auditeur. Si cette arrivée suscite du stress et des appréhensions à l'intérieur des organisations, la plupart des répondants ont reconnu que le passage de l'audit avait été beaucoup moins difficile que prévu. En fait, malgré la conformité et l'intégration très relatives de la norme dans certaines organisations, aucun des 107 répondants rencontrés n'a mentionné que l'audit de certification s'était mal passé. En d'autres termes, l'ensemble des organisations dans lesquelles travaillaient les répondants ont obtenu sans difficultés majeures le certificat ISO 9000. Plusieurs répondants ont même évoqué une certaine déception par rapport à la facilité et à la prévisibilité parfois déconcertante de l'audit.

Concernant la prévisibilité de l'audit, l'intervention de l'auditeur est aux antipodes d'une visite surprise et improvisée. Si quelques répondants ont comparé l'auditeur à un policier ou à un inspecteur du gouvernement, c'est davantage pour exprimer leur crainte ou leur opposition par rapport au processus d'audit que pour décrire la nature de ce dernier. D'une part, les questions et les vérifications effectuées par l'auditeur sont la plupart du temps sans surprises. Ces questions portent généralement sur des aspects assez simples du système ISO 9000 : la politique qualité, la compréhension des besoins des clients, les programmes mis en place, etc. De plus, les audités connaissent souvent à l'avance les attentes des auditeurs et leurs méthodes de travail. Plusieurs répondants ont reconnu s'être informés à l'avance des questions habituellement posées par l'auditeur et avoir pu facilement anticiper le déroulement de « l'examen ». Ce type d'anticipation est plus facile lorsque l'auditeur est déjà intervenu dans la même organisation. D'autre part, la période de l'audit étant fixée à l'avance et connue de tous, les organisations peuvent facilement, durant cette période, « jouer le jeu » de l'audit, même si leur conformité à la norme est très relative. Ainsi, plus d'une vingtaine de répondants ont spontanément mentionné que, dans leur organisation, la réussite du processus de certification était directement liée à la prévisibilité de la date et des conditions de l'audit. De fait, en cas de visite surprise des auditeurs, nombre d'organisations n'auraient pu remplir les exigences minimales de la norme :

« C'est une pratique assez prévisible, les gens savent à quoi s'attendre. Les auditeurs n'arrivent pas sans avertir personne. Si c'était le cas, ce serait vraiment la panique ici » (gestionnaire dans une entreprise industrielle de taille moyenne).

« C'était un peu ridicule, parce qu'on savait le jour où ils arrivaient. Les choses étaient trop arrangées d'avance » (employé dans une entreprise industrielle de taille moyenne).

« En annonçant leur visite, les auditeurs nous permettent d'étudier comment on peut arranger les choses à l'avance pour être conforme. S'il y avait un effet de surprise, on serait obligés de mettre des efforts tout le temps pour faire comme ce qui est écrit. Pour moi, ces audits, c'est du cinéma, parce qu'on connaît les dates d'examen et, en plus, on connaît à peu près les questions de cet examen. Alors on se prépare en fonction de ça, c'est tout » (gestionnaire dans une grande entreprise industrielle).

La facilité et la prévisibilité de l'audit de certification sont également liées à sa durée très courte. Cette durée peut varier selon les cas et dépend en particulier de la taille des organisations. Le plus souvent, la période de l'audit s'étale sur 2 ou 3 jours. Cependant, plusieurs répondants ont indiqué que l'auditeur était resté moins d'une journée dans leur organisation ; dans d'autres cas, près d'une semaine.

En concentrant l'audit sur quelques jours seulement, l'organisation peut plus facilement montrer, en surface, sa conformité à la norme, son suivi des documents, son application des procédures, etc. En d'autres termes, les organisations tendent à être conformes à la norme durant la période assez courte des audits. En dehors de ces périodes, cette conformité est beaucoup plus incertaine. L'audit tend donc à créer dans l'organisation une conformité assez rituelle, qui dure peu de temps et qui est mise en œuvre en prévision d'une vérification assez superficielle du système :

« D'après moi, une journée, ce n'est pas assez. Les auditeurs voient seulement ce qu'on veut leur faire voir » (spécialiste qualité dans une grande entreprise industrielle).

« Les audits ne peuvent pas, en quelques jours, vérifier s'il n'y a pas d'intégration de la norme ISO dans les pratiques de l'entreprise. Ça prend des années avant de faire le tour, avant de voir les gens et de bien comprendre comment les choses se passent concrète-

ment chez nous (responsable qualité dans une grande entreprise industrielle).

La facilité et le caractère cérémoniel de l'audit sont également encouragés par le caractère surtout procédurier des vérifications faites par les auditeurs. Ainsi, une majorité de répondants reconnaît que les audits sont en grande partie centrés sur la vérification de la documentation du système ISO 9000. Cette vérification documentaire et procédurière s'explique en partie par la courte durée de l'audit. De plus, la norme ISO 9000 demande aux organisations la création et la mise à jour de documents précis et assez faciles à identifier : la politique qualité, le manuel qualité, les procédures concernant les audits, la maîtrise des produits non-conformes, les actions correctives et préventives, etc. Quelles que soient les organisations, ces documents doivent être organisés de façon claire et être structurés selon les principes du système ISO 9000. Cette structuration relativement homogène de la documentation facilite leur vérification lors des audits à partir de check-lists et de questions plus ou moins standardisés. Ce souci de conformité documentaire renforce les aspects bureaucratiques de la préparation et de la réalisation des audits, de même que le caractère assez cérémoniel de ce dernier :

« L'auditeur arrive avec un questionnaire, une sorte de check-list. Il pose des questions et il demande des rapports en fonction de cela. Il regarde surtout le côté procédural pour savoir si les formulaires sont bien remplis, s'ils sont signés et si le dossier est complet » (employé dans une entreprise de service de taille moyenne).

« Ces audits ne questionnent pas véritablement pourquoi telle ou telle procédure doit être appliquée particulièrement. Ils ne vérifient pas non plus si ce qui est écrit est fondamentalement correct. Ils ne font que vérifier si ce qui est écrit est conforme. Ce qu'il faudrait aux auditeurs, c'est quelques jours supplémentaires pour analyser si ce qui est écrit est réellement adéquat et appliqué à la base » (spécialiste qualité d'une petite entreprise de service).

Conclusion

Cette étude a permis de montrer les mythes et cérémonies du processus de certification ISO 9000 et à remettre en cause l'image rationnelle, rigoureuse et objective des audits de cette norme. Ces aspects cérémoniels se reflètent dans la préparation des audits, qui repose en grande partie sur une mise à jour de la documentation et sur des comportements de procrastination. Ils se prolongent également dans la réalisation de ces audits, laquelle est souvent assez scolaire et procédurière. Ainsi, les entretiens réalisés montrent que le déroulement de l'audit est relativement prévisible et ne permet pas de vérifier en profondeur la conformité des organisations ou leur adhésion réelle à la norme. Comme anticipé, la conformité au système ISO 9000 apparaît donc comme une réalité socialement construite, reposant sur des discours, des documents et une rationalité qui sont souvent dissociés des pratiques quotidiennes. Les aspects cérémoniels des audits de certification sont en partie liés aux enjeux commerciaux et aux pressions externes de la certification ISO 9000. Ainsi, beaucoup d'organisations mettent en œuvre la norme de façon assez superficielle, surtout pour répondre à des pressions commerciales. Le déroulement plus ou moins rigoureux de l'audit de certification reflète les motivations à l'origine de la certification ainsi que le niveau d'internalisation de la norme. Lorsque la norme est mieux intégrée dans les pratiques, l'audit tend à être moins rituel et la certification ISO 9000 représente plus fidèlement la réalité de l'organisation. L'analyse des audits de certification représente donc une fenêtre pour mieux comprendre la signification et l'importance, à l'intérieur des organisations, de la certification ISO 9000.

Ces résultats montrent la pertinence du concept de « mythe et cérémonie » (Meyer et Rowan, 1977) pour comprendre le déroulement et les implications organisationnelles des audits. Ainsi, l'image de rationalité et de légitimité qui est associée à la certification se traduit par des comportements plus ou moins ritualisés qui visent, lors de l'audit, à montrer la conformité de l'organisation. Selon le niveau d'internalisation de la norme, ces comportements sont plus ou moins dissociés des pratiques habituelles et la certification ISO 9000 peut être considérée dans certains cas comme un « mythe rationnel ». Ce mythe ne découle pas seulement des exigences et de la fonction sociale des audits, qui sont supposés améliorer la confiance et la légitimité à travers des pratiques considérées comme rationnelles. Il reflète également « the cult of impersonality » (Porter, 1996) pour rendre compte des phénomènes organisationnels et de la pratique des audits. Les audits des systèmes de gestion ISO s'inscrivent en effet dans une logique positiviste qui s'inspire des sciences exactes et

de la démarche de quantification des audits financiers. Le caractère positiviste et impersonnel de la certification ISO est donc en décalage par rapport à la réalité socialement construite des organisations, qui ne peuvent pas être véritablement conformes à la rationalité formelle de la norme.

Dans ce contexte, les « mythes et cérémonies » de la certification représentent une adaptation normale de l'organisation à des normes et à un processus d'audit qui ne peuvent parfaitement correspondre aux besoins et aux pratiques internes. Les aspects cérémoniels de la certification jouent donc un rôle de relais et de tampon entre les pressions institutionnelles pour rendre l'organisation conforme à un modèle idéalisé de rationalité et la réalité des pratiques internes. Ce rôle de relais permet aux organisations de paraître conformes à la rhétorique dominante sur la rigueur de la certification sans pour autant perturber, en dehors des audits, le déroulement normal des opérations. Cependant, les entretiens réalisés montrent que les « mythes et cérémonies » de la certification peuvent déboucher sur une « hypocrisie organisationnelle » (1989) concernant l'utilisation réelle de la norme, ses bénéfices internes et le professionnalisme des audits. Ces effets pervers confirment les inquiétudes exprimées par l'organisation internationale de normalisation par rapport aux plaintes et aux abus concernant le sérieux du processus de certification (Paterson, 2002 ; The Business Improvement Network, 2002). S'ils ne sauraient être généralisés, ces abus tendent à émousser la valeur et la crédibilité des pratiques associées à la norme ISO 9000. De façon paradoxale, alors que le processus de certification est en principe destiné à certifier la conformité de l'organisation et à renforcer la confiance entre clients et fournisseurs, il peut au contraire à contribuer, comme l'a souligné Walgenbach (2001) à remettre en cause les fondements même de cette confiance.

Comme anticipé, les remises en cause de cette confiance sont renforcées par les aspects commerciaux des audits. Ainsi, la concurrence entre les auditeurs et la croissance du nombre d'organisations ayant adopté la norme se traduit par une marchandisation et par une banalisation de l'audit de certification. À l'image des audits financiers (Power, 2003, 1997a), les audits ISO représentent un marché qui sert à produire de la légitimité auprès de différentes parties prenantes autant qu'à vérifier les pratiques internes. La mise en œuvre de la norme est souvent faite en fonction de cette certification et vise, en partie, à « rendre les choses auditables » (Power, 1996) à travers notamment la documentation du système ISO 9000. La réussite quasi systématique de l'audit de certification semble indiquer que cette adaptation plus ou moins superficielle aux conditions de l'audit est relativement aisée. Dans cette perspective, l'obtention de la certification peut s'assimiler à l'achat d'un diplôme organisationnel dont l'obtention exige le passage d'un examen relativement facile, mis en œuvre par des firmes d'audits choisies et rémunérées par les organisations.

La facilité à obtenir ou à renouveler la certification soulève clairement la question de l'indépendance de ces auditeurs. À l'image des audits financiers (Moore, Tetlock, Tanlu et Bazerman, 2006 ; Gendron, Suddaby et Lam, 2006), cette indépendance apparaît comme contestable. En effet, les auditeurs autant que les audités ont, pour des raisons différentes, intérêt à ce que l'audit soit une réussite. Les discours sur l'indépendance et sur l'impartialité des auditeurs (International Organization for Standardization, 2002) semblent donc très idéalisés. Ces discours idéalisés tendent à agir comme une sorte de façade par rapport à ce que devrait être l'audit sans remettre véritablement en cause les pratiques en place. Cette quasi-absence de remises en cause contribue à la « séduction morale » (Moore, Tetlock, Tanlu et Bazerman, 2006) des auditeurs et des audités qui tendent à se réassurer par rapport à leur propre morale à travers la « rhétorique de succès » (Zbaracki, 1998) qui domine les débats sur la certification ISO.

Si cette rhétorique contribue à la diffusion de la norme et à la reconnaissance des organisations certifiées, elle peut également avoir des effets pervers à l'intérieur du milieu de travail. D'une part, elle peut émousser la crédibilité de la norme auprès des employés et renforcer les critiques à son égard. D'autre part, la dissociation entre les discours idéalisés sur la norme et la réalité de son application tend à renforcer les aspects procéduriers, le stress et la procrastination dans la préparation du processus de certification. Enfin, cette dissociation rend plus difficile la maintenance du système entre deux audits. Les organisations certifiées auraient donc sans doute avantage à favoriser davantage l'utilisation de la norme et des audits comme des outils d'améliorations internes plutôt que de chercher une certification surtout commerciale. Cette utilisation n'implique pas nécessairement une conformité parfaite à la norme, mais son utilisation pour apporter plus de rigueur dans les pratiques de gestion de la qualité et pour favoriser l'engagement des employés à ce sujet. Dans cette perspective, les audits peuvent effectivement représenter une démarche pertinente pour vérifier l'utilisation efficace du système, proposer des pistes d'améliorations et encourager la mobilisation interne.

Bibliographie

Abrahamson E. (1991), « Managerial fad and fashion: the diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, pp. 586-612.

Abrahamson E. (1996) « Management Fashion », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, pp. 254-285.

Acharya U.H. and Ray S. (2000), ISO 9000 certification in Indian industries: A survey. *Total Quality Management*. 11 (3),pp. 261-266.

Ainley M.D. (1993) « Styles of Engagement With Learning: Multidimensional Assessment of Their relationship With Strategy Use and School Achievement », *Journal of Educational Psychology*, vol. 85, n° 3, pp. 395-405.

Ammenberg J. ; G. Wik and Hjelm O. (2001) « Auditing External Environmental Auditors: Investigating How ISO 14001 Is Interpreted and Applied in Reality », *Eco-Management and Auditing*, vol. 8, n° 4, pp. 183-192.

Astin A.W. (1992) *What Matters in College?* San Francisco : Jossey-Bass.

Awan H.M., Bhatti M.I. (2003), « An Evaluation of ISO 9000 Registration Practices: A Case Study of Sports Goods Industry », *Managerial Finance*, vol. 29, n° 7, pp. 109-134.

Badawi I.M. (2006), « Global Corporate Accounting Frauds: A Survey », *Conference of IABPAD*, Orlando.

Beckmerhagen I.A., Berg H.P., Karapetrovic S., Willborn W. (2004), « On the Effectiveness of Quality Management System Audits », *TQM Magazine*, vol. 16, n° 1, pp. 14-25.

Bhuiyan N., Alam N. (2005), « An Investigation Into Issues Related to the Latest Version of ISO 9000 », Total Quality Management and Business Excellence, vol. 16, n° 2, pp. 199-213.

Boiral O. (2003), « ISO 9000, Outside the Iron Cage », *Organization Science*, vol. 14, n° 6, pp. 720-737.

Briscœ J.A., Fawcett S.E., Todd R.H. (2005), « The Implementation and Impact of ISO 9000 among Small Manufacturing Enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol. 43, n° 3, pp. 309-330.

Brotheridge C.M. et R.T. Lee (2005) « Correlates and Consequences of Degree Purchasing among Canadian University Students », *The Canadian Journal of Higher Education*, vol. XXXV, n° 2, pp. 71-97.

Brunsson N. (1989), *The Organization of Hypocrisy: Talks, Decisions and Actions in Organizations.* New York: Wiley.

Carlsson M. and D. Carlsson (1996), Experiences of implementing ISO 9000 in Swedish industry. *International Journal of Quality & Reliability Management.* 13 (7), pp 36-47.

Casadesús M. ; F. Marimon ; I. H. Saizarbitoria, (2002), « Quality Service of ISO 9000 consultants. », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol 19, n° 8/9, pp. 998-1013

Costa M. and M. Lorente (2004), « ISO 9000 as a Tool for TQM: A Spanish Case Study », *The Quality Management Journal*, vol. 11, n° 4, pp. 20-30.

Dacin M.T., Goodstein J and W.R. Scott. (2002), «Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum » *Academy of Management Journal*, (45) 1, pp. 45-57.

De Cock C. (1998), « It seems to fill my head with ideas: A few thoughts on postmodernism », TQM and BPR. *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, n° 2, pp. 144-153.

De Ruyter K, Wetzels M. (1999), « Commitment in auditor-client relationships: antecedents and consequences », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, n° 1, pp. 57-75.

Dey I. (1999), Grounding grounded theory: guidelines for qualitative inquiry, Academic Press, San Diego.

DiMaggio P.J. and W.W. Powell (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. » *American Sociological Review* 48 : pp. 147-160.

Douglas A., Coleman S., Oddy R. (2003), « The Case for ISO 9000 », *The TQM Magazine*, vol. 15, n° 5, pp. 316-324.

Eicher L.D. (2000), « Opening Speak of the 17 th Meeting of ISO/CASCO », *Committee on Conformity Assessment*, Geneva: International Organization for Standar-dization.

Gendron Y., R. Suddaby et H. Lam (2006) « An Examination of the Ethical Commitment of Professional Accountants to Auditor Independence », *Journal of Business Ethics*, vol. 64, n° 2, pp. 169-193.

Glynn M.N., P.S. Barr and M.T. Dacin (2000), Pluralism and the problem of variety, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 726-734

Gotzamani K.D. and Tsiotras G.D. (2002), « The True Motives Behind ISO 9000 Certification » *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n° 2, p. 151-169.

Green S.E. (2004), A Rhetorical Theory of Diffusion. *The Academy of Management Review*. 29 (4), pp. 653-669.

Hackman J.R. and R. Wageman. (1995), Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*. 40 (2), pp. 309-342.

Hall E. et Hall M.R. (1990). *Understanding Cultural Differences*, Yarmouth: Intercultural Press.

Hasselbladh H. & Kallinikos J. (2000) The Project of Rationalization: A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism. *Organization Studies* 21/4, pp. 697-720.

Hayamizu T. (1997). Between intrinsic and extrinsic motivation: Examination of reasons for academic study based on the theory of internalization. *Japanese Psychological Research*, 39, 98 - 108.

Haynes C.M., J.G. Jenkins and Nutt S.R. (1998), The relationship between client advocacy and audit experience: An exploratory analysis. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 17 (2), pp. 88-104.

Hepler J.A., and Neumann C.M. (2003)**,** « Enhancing Compliance at Department of Defense Facilities: Comparison of Three Environmental Audit Tools » J. Envt. Health, 65 (8), pp. 17-23.

Hoefstede G. (1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, London, Sage Publications.

Humphrey C. G. and P. Moizer (1990), « From Techniques to Ideologies: An Alternative Perspective on the Audit Function », Critical Perspectives on Accounting, vol. 1, n° 3, September, pp. 217-238

International Organization for Standardization (2002), *Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing*, ISO Central Secretariat: Geneva.

International Organization for Standardization (2004), *The ISO Survey*. ISO Central Secretariat, Geneva: Switzerland.

International Organization for Standardization (2005) *Publicizing your ISO 9001: 2000 or ISO 14001 : 2004 certification*, ISO Central Secretariat: Geneva.

Jiang R.J. and Bansal P. (2003), « Seeing the Need for ISO 14001 » *Journal of Management Studies* 40 (4), pp. 1047-1067.

Johnson G.L. (2002) « ISO 19011: A new auditing standard for QMS and EMS » *Quality Congress ASQ`s Annual Quality Congress Proceedings*, pp. 783-789.

Karapetrovic S., Willborn W. (2002), « Self-Audit of Process Performance », *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol. 19, n° 1, pp. 24-45.

Kostova T. and Roth K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*. 43 (1), pp. 215-233.

Lewis M.W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pp. 760-776.

Llopis J., Tari J.J. (2003), « The importance of internal aspects of quality improvement », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, n° 3, pp. 304-324.

Locke K. (2001), Grounded theory in management research. Thousands Oaks CA.:. Sage Publications

A. Lord et F.T. DeZoort (2001), « The impact of commitment and moral reasoning on auditors'responses to social influence pressure », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, n° 3, pp. 215 à 236.

McMillan I. J., & Cheney G. (1996), The student as consumer: Implications and limitations of a metaphor. *Communication Education*, 45, pp. 1-15.

J.W. Meyer and Rowan B. (1977), Institutional organizations: Formal structure as myth and ceremony, **American Journal of Sociology** 83 (2), pp. 340-363.

Miles M.B., Huberman. A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd Ed.* Sage Publications, Thousand Oaks.

MILLER T. (1992), Do we need to consider the individual auditor when discussing auditor independence? Accounting, auditing and accountability journal, 5 (2), pp. 74-84

Mizruchi M.S. and Fein L.C. (1999), « The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Cœrcive, Mimetic and Normative Isomorphism. » *Administrative Science Quarterly* 44, pp. 653-683.

Moore D., Tetlock P., Tanlu L., & Bazerman M.H. (2006,) Conflicts of interest and the case of auditor independence: Moral seduction and strategic issue cycling. *Academy of Management Review*, 31 (1), pp. 1-20.

Morrison E.W. and Millike F. (2000), « Organizational silence : A barrier to change and development in a pluralistic world. » *Academy of Management Review* 25 (4), pp. 706-725

Mouritsen J., Ernst J. and A.M. Jorgensen, (2000), « Green Certification as a Managerial Technology.» *Scandinavian Journal of Management* 16, pp. 167-187.

Murdock T.B., Miller A., & Kohlhardt J. (2004). Effects of classroom context variables on high school students' judgments of the acceptability and likelihood of cheating. *Journal of Educational Psychology*, 96 (4), pp. 765-777.

Naveh E., Marcus A. (2005), « Achieving Competitive Advantage Through Implementing a Replicable Management Standard: Installing and Using ISO 9000 », *Journal of Operations Management*, vol. 24, n° 1, pp.1-26.

Nelson M. (2006). Ameliorating conflicts of interest in auditing : Effects of recent reforms on auditors and their clients. *Academy of Management Review* 31 (1), pp. 30-42.

Neuendorf K. 2002. *The Content Analysis Guidebook*. Sage Publications, Thousand Oaks.

Ni Z., Karapetrovic S. (2003), « Perennial Self-Audit: Model and Applications », *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, n° 5, pp. 363-373.

Paris S.G. et Newman R.S. (1990), « Developmental Aspects of Self-Regulated Learning », *Educational Psychologist*, 25 (1), pp. 87-102.

Paterson F. (2002) « The auditor's tale: conformity assessment as seen by a practicioner » *ISO Management Systems*, July-August, pp. 47-52.

Peglau R. (2006), *The number of ISO14001/EMAS registration of the world*. Federal Environmental Agency, Germany.

Pentland B. (1993), « Getting Comfortable with the Numbers: auditing and the micro-production of macro-order », *Accounting, Organizations and Society*, 18 (7/8), pp. 605-720

Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The External Control of Organizations*, New-York: Harper and Row.

Plink E. P. (2000) *An Audit of the System, not of the People*, Rochester: Quality Pursuit Inc.

Porter M. (1996), Making Things Quantitative., Power, M, eds. *Accounting and Science: Natural Inquiry and Commercial Reason*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 36-56.

Power M. (2003), « Auditing and the Production of Legitimacy ». *Accounting, Organizations and Society* 28 (4), pp. 379-394.

Power M. (1997a), « The Audit Society: Rituals of Verification », Oxford: Oxford university press.

Power M. (1997b), « Expertise and The Construction of Relevance: Accountants and Environmental Audit ». *Accounting, Organizations and Society* (22) 2, pp. 123-146.

Power M. (1996) « Making Things Auditable. » *Accounting, Organizations and Society* (21) 2/3, pp. 289-315.

Richards L. (1999). *Using N'Vivo in Qualitative Research*, Bundoora: Qualitative Solutions and Research Pty.

Ryan RM and Deci EL (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 1, pp. 54-67.

Schleef D. (2000) « That's a Good Question! Exploring Motivations for Law and Business School Choice ». *Sociology of Education*, 73 (3), pp. 155-174.

Seddon J. (1997), *In Pursuit of Quality: The Case Against ISO*, Oak Tree Press, Dublin.

Singels J., Ruël G.C., Van De Water H. (2001), « ISO 9000 series: Certification and performance », *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 18, n° 1, pp. 62-76.

Standards Council of Canada. (2000), *Management Systems Standards: The Story So Far.* Standards Council of Canada, Ottawa.

Strauss A. and Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications, London.

Sun H. (1999), « Diffusion and contribution of total quality management: An empirical study in Norway », *Total Quality Management*, vol. 10, n° 6, pp. 901-914.

J. Sweeney et Roberts R. (1997), « Cognitive moral development and accountant independence », *Accounting, Organizations and Society*, n° 22 , pp. 337 à 352.

Tan L.P., Sia G.L. (2001), « ISO 9000: The answer for total quality management implementation? The Malaysian Case », *Total Quality Management*, vol. 12 n° 2, pp. 223-229.

The Business Improvement Network (2002) « Reactions to ISO Secretary-General's 'police yourselves' call to ISO 9000 community » *ISO Management Systems*, March-April, pp. 55-61.

Townley B. (2002), « The Role of Competing Rationalities in Institutional Change. » Academy of Management Journal 45 (1), pp. 163-179.

Van Gennep Arnold (1960), *The Rites of Passage.* Trans. Manika B. Vizedom and Gabrielle L. Caffee. Chicago : University of Chicago Press.

Viadiu F.M. ; M. Casadesús ; Saizarbitoria I. H. (2002), « Do quality consultants offer a quality service? », *Total Quality Management*, vol 13, n° 6, pp. 787-811.

Walgenbach P. (2001), « The Production of Distrust by Means of Producing Trust. » *Organization Studies* (22) 4, pp. 693-714.

Welch E., Mori Y. and Aoyagi-Usui M. (2002), « Voluntary Adoption of ISO 14001 in Japan: Mechanisms, Stages and Effects », *Business Strategy and the Environment* 11 (1), pp. 43-62

Welch E.W., Rana S., Mori Y. (2003). The Promises and Pitfalls of ISO 14001 for Competitiveness and Sustainability: A Comparison of Japan and the United States. *Greener Management International.* 44, pp. 59-73.

C. Windsor et Ashkanasy N. (1996), « The effect of client management bargaining power, moral reasoning development, and belief in a just world on accountant independence », *Accounting, Organizations and Society*, n° 20, pp. 701 à 720.

Zbaracki M.J. (1998), « The rhetoric and reality of total quality management », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 3, pp. 602-636.

Zutshi A. et Sohal A. (2003), « Environmental Management System Auditing Within Australian Companies », *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, n° 8, pp. 637-648.

La RSE : quel bilan conceptuel et quelles perspectives opérationnelles ?

Laïla Benraiss
Maître de conférences
IAE Bordeaux
benraiss@u-bordeaux4.fr

Hadj Nekka
Maître de conférences
Université Angers
hadj.nekka@club-internet.fr

Jean-Marie Peretti
Professeur des Universités
ESSEC et IAE Corté
peretti@essec.fr

Introduction

La responsabilité sociale de l'entreprise est devenue ces dernières années un thème assez présent dans la littérature des sciences de gestion traitant du rôle social et écologique des organisations. Ce thème a donné lieu (et continue à le faire) à des débats intenses entre chercheurs, praticiens et autres acteurs de la société notamment à travers des université de l'IAS ayant été consacrées à ce thème. L'étendue de la notion de RSE à la fois en terme de thématiques qu'elle recoupe mais aussi en terme de pratiques qu'elle génère, est telle qu'elle est utilisée de façons diverses et parfois contradictoires. Compte tenu des nombreuses contributions sur la RSE, l'heure du bilan est arrivée. Cette communication a pour objectif de réaliser ce bilan à partir des actes de l'IAS. Il s'agit pour nous de préciser les évolutions conceptuelles de la RSE, ses domaines de prédilection ainsi que ses retombées opérationnelles. L'exploitation des contributions de l'IAS n'a pas tellement besoin d'être justifiée, le nombre de communications concernant directement ou indirectement la RSE est considérable. Au-delà de la qualité de ces contributions et de leur variété, notre propos s'explique également par l'orientation opérationnelle de l'IAS en tant qu'institution.

Cette communication vise, à travers une revue des contributions à l'IAS d'auteurs (académiciens et praticiens), à comprendre la façon dont les organisations établissent leurs pratiques en matière de RSE ainsi que les différents angles d'analyse qui s'offrent aux chercheurs. Pour ce faire, après avoir formulé la difficulté de définir la RSE, nous allons tout d'abord nous intéresser aux développements découlant de la conception de la firme, pour ensuite exposer les apports des principales communications établissant le lien entre audit social et RSE. Enfin, nous analyserons les contributions traitant des enrichissements des outils de l'audit social et de celles abordant l'avenir de la RSE.

1. Quelle définition de la RSE ?

Les définitions proposées contiennent des éléments très variés qui rendent la définition de la RSE très complexe. En effet, la RSE serait un mot semblable à une éponge. Comme l'éponge absorbe peu à peu les substances qu'elle rencontre, l'expression RSE s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient. Pressée, une éponge se vide ; de même, exprimée à tout propos, la RSE ne restitue plus aucune signification précise. L'utilisation extensive de ce mot donnerait une apparence de convergence de vue superficielle. L'expression voilerait dans ce cas les pratiques réelles, plus qu'elle n'en rendrait compte

Delalieux (2005), dénonce les contradictions dans la définition de la RSE qui génèrent un risque de confusion, d'utilisation maladroite voire même d'instrumentalisation au service d'acteurs dont les intentions et intérêts ne sont pas forcément congruents aux valeurs de « la philosophie » sous-jacente à la RSE, en supposant l'unicité de celle-ci.

Gualandi (2005) nous propose la définition « italienne » de la RSE à travers la publication en décembre 2004 du *Social Statement* du ministère italien du Travail et des Politiques Sociales. Cette nouvelle approche dépasse la définition traditionnelle de RSE du Livre vert européen de 2001 : « Intégration volontaire des problématiques sociales et écologiques dans les opérations commerciales et dans les rapports avec les parties prenantes », aux rapports avec les consommateurs et à la prévention de la corruption. Cette définition met l'accent sur la diversité du contenu et la multitude des angles de vue de la RSE.

2. Développements découlant d'une certaine conception de la firme

La théorie de la création de valeur a été critiquée, et un regain d'intérêt est désormais accordé à la théorie des Parties prenantes (PP). En considérant l'entreprise comme un agent de production, une organisation sociale et un système politique, il faut réhabiliter l'importance des autres PP. Se pose alors la question de l'équilibre entre la maximisation de la richesse des actionnaires et la satisfaction des différentes PP. Accepter d'assumer sa responsabilité sociale consiste pour l'entreprise à se vivre en société et pas seulement en marché, c'est à dire comme un acteur qui, par ses choix et ses décisions, participe directement à la construction de la société. Dans un autre registre plus philosophique que gestionnaire, on va dans ce sens en affirmant qu'une lecture de l'organisation en terme politique au sens de l'analyse stratégique améliore potentiellement la gestion de l'éthique organisationnelle (Bibard, 2003). La conciliation des diverses logiques des PP ne semble pas constituer un problème. Ainsi, Fray (2003) retient que la RSE appartient à la fois à la logique économique et à la logique sociale et doit concilier en permanence les deux approches. La piste de la confiance est sans doute une voie d'avenir pour les relations managériales s'inscrivant dans les structures actuelles (réseaux). Bien entendu, la question de l'exercice de la responsabilité dans ces ensembles a été traitée par Rorive (2003). Féron (2003) va encore plus loin en remettant en cause l'idée selon laquelle le renforcement des règles de gouvernance laisse à penser que la logique financière va être encore plus prégnante, au détriment le plus souvent des enjeux des autres PP. Il fait l'hypothèse que ce renforcement peut représenter, au contraire, une réelle opportunité pour les défenseurs de la RSE. Dans cette perspective, il précise que l'entreprise assume pleinement sa responsabilité sociale lorsque ses dirigeants développent et entretiennent une relation de confiance avec l'ensemble de ses PP. Certaines études empiriques appuient ces propos. Ainsi, Cuevas et Gayan (2003) à l'aide de trois études de cas tentent de montrer comment les entreprises qui développent une politique sociétale arrivent au même temps à s'inscrire dans une logique de rentabilité économique.

Dans ce registre des PP, Bijeiri et Igalens (2005) s'intéressent à l'investissement socialement responsable qui peut prendre la forme d'une épargne salariale. Ceci remonte à la création du CIES (Comité intersyndical d'épargne salariale) né d'un processus de discussion engagé à la fin de 2001 entre les confédérations représentatives au niveau national : la CGT, la CFDT, la CGT-FO, la CFE-CGC et la CFTC. Le cahier des charges ainsi établi, renvoie à des critères tels que la sécurité des fonds, la transparence de la gestion, la faiblesse des coûts de gestion, le contrôle effectif des représentants des salariés sur les fonds gérés, et l'existence de considérations sociales et environnementales dans le placement des fonds.

Gendron et al. (2003) observent que si une approche volontaire de la RSE a prévalu, un déplacement du débat est entrain de s'opérer : la nécessité d'une réglementation publique de la RSE s'ouvre à présent sur la manière de réguler. Ils concluent que c'est par la conjonction de réglementation publique telle que proposée par EMAS et d'initiatives privées impliquant des acteurs sociaux que le potentiel de la RSE pourrait s'affirmer. Cependant, ces propos méritent d'être relativisés. Igalens (2003) affirme que l'idée selon laquelle l'entreprise classique serait soumise à d'insupportables pressions pour prendre en compte les attentes de nombreux groupes sociaux et pour leur rendre compte n'est pas fausse mais elle n'est pas suffisante pour expliquer les relations qui se nouent entre elles et les organisations de la société civile (OSC). L'auteur analyse les liens que nouent les entreprises et les OSC à l'occasion de la mise en œuvre de la RSE tout en montrant que

certains de ces liens risquent de détourner les OSC de leur vocation et peuvent paradoxalement desservir la cause même de la RSE. Les théories institutionnalistes ont été également mobilisées. Par exemple, De Serres et Roux (2003) s'intéressent plus particulièrement à l'impact du cadre institutionnel dans cette marche vers la responsabilisation sociale des banques en comparant les modes utilisés par les gouvernements en France, aux USA, au Royaume-Uni et au Canada. Mullenbach (2003) essaye de montrer l'intérêt d'une approche néo-institutionnelle pour comprendre les raisons que les entreprises ont de s'engager dans une démarche de RSE.

Dans ce cadre, Igalens et Joras (2003) dans leur communication sur le rapport de responsabilité sociale de l'entreprise, ont comparé l'approche française et l'approche européenne de la RSE. Il est ressorti que l'approche européenne ambitieuse dans son projet est limitée dans ses moyens, alors que l'approche française est plutôt plus modeste mais plus réalisable.

Sur la base de ces fondements, les travaux de l'IAS se sont intéressés à des thématiques qu'on peut distinguer en deux catégories à savoir des thématiques sociétales et des thématiques managériales considérant la RSE comme une démarche volontaire. Dans la première catégorie, on retrouve diverses contributions telles que l'égalité professionnelle entre homme et femme (Bender et Pigeyre, 2003), des analyses relatives aux valeurs des managers et des jeunes à faible capital scolaire pour permettre aux managers de mieux comprendre le comportement des jeunes à faible capital scolaire (Dufour et Lacaze, 2006), la question de l'exclusion professionnelle pour proposer quelques pistes pour un audit de réinsertion (Duyck et Guérin, 2006), ou encore la lutte contre l'analphabétisme dans les entreprises africaines (Hamouni, 2006). Pour Benraïss *et al*. (2005), ce risque d'exclusion est présent aussi lors de l'introduction des TIC. En effet, sous l'impact de l'introduction des TIC, des changements qu'elles engendrent et les efforts d'adaptations des salariés pour s'approprier ces technologies sous peine d'exclusion. Ils ont aussi analysé un certain nombre de sources d'inéquité face à l'utilisation des TIC. La RSE serait, pour les auteurs, toutes ces tentatives de l'entreprise, sous forme de mesures d'accompagnement, les aidant ainsi à réduire ces inégalités sociales face au NTIC.

Bourguignon et al. (2005) rejoignent ces propos, Ils ont analysé le degré d'appropriation (ou inversement de résistance) des acteurs au changement en cours, à travers leurs perceptions et attitudes vis-à-vis d'un nouvel instrument de gestion qui incarne l'introduction de la logique économique dans une entreprise publique. Le cadre théorique mobilisé est celui de l'identité et de l'identification, concepts à l'articulation de l'individuel et du social - donc susceptibles d'éclairer la manière dont individuellement et collectivement, les acteurs donnent un sens à l'instrument de gestion.

Dans la seconde catégorie, nous avons plusieurs contributions mais on peut se contenter de citer ceux de Guerrero (2003) qui considère le lien entre le départ volontaire des cadres et la RSE comme une piste de réflexion possible puisque l'idée qu'il existe un contrat psychologique dans l'esprit des salariés met en avant que l'employeur peut tirer profit du respect et de la prise en compte des intérêts des cadres ou encore Cerdin et Dubouly (2003) qui cherchent à cerner les domaines d'application de cette démarche et en particulier dans quelle mesure et jusqu'à quel point la mobilité internationale est concernée.

Bien entendu, les deux catégories se rejoignent et de nombreux travaux illustrent ce rapprochement. Sur la thématique de l'exclusion professionnelle, Marbot (2003) s'interroge sur le passage des entreprises françaises de trente ans de politique d'éviction des seniors à une politique de rétention, prônée par l'UE. Ainsi, elle analyse les raisons de ce nouvel intérêt des pays européens et tente de comprendre et de recenser les leviers que l'entreprise possède pour augmenter le taux d'activité de ses salariés âgés. Quant à la problématique de l'égalité professionnelle entre homme et femme, on peut faire référence à Ferray (2006) qui a abordé empiriquement cette thématique en précisant, d'une part, que malgré le combat contre les inégalités professionnelles, deux inégalités demeurent (inégalité économique en matière de rémunération et l'inégalité sociologique d'accès au pouvoir ou inégalité de carrière) et, d'autre part, en étudiant le cas de L'oréal, il tire des résultas allant dans le sens du renforcement de ces inégalités. Une autre thématique intéressante à souligner est celle des pratiques de labellisation sociale présentent ou le cas particulier du travail des enfants permettra d'illustrer la complexité des problèmes restant aujourd'hui encore à traiter notamment sur le plan conceptuel (Joyeau, Robert-Demontrond et Perret, 2003).

Le managérial et le sociétal se rejoignent aussi dans les contributions traitant de l'employabilité. Ainsi, pour Abraham (2003). En effet, dans un contexte de difficultés économiques, les objectifs de réduction des charges et de flexibilité de la masse salariale conduisent à réduire les effectifs. Ce changement constitue une nouvelle conception de la relation d'emploi. Pour Vatteville (2003), l'employabilité recouvre l'obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personnel, de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques. À partir du moment où l'employeur ne peut plus garantir la performance de l'emploi, il lui appartient de limiter le risque de chômage pour ses salariés. Ces derniers devront de leur côté demeurer attentifs à l'entretien et à la transférabilité de leurs compétences.

Dans ce sens, la communication de Abraham (2003) tente de répondre à une question centrale : comment

maintenir le caractère durable de la relation employeur-employé tout en contribuant à la performance ? La réponse à cette question passe par la disparition de cette relation dans sa conception traditionnelle, fondée sur un contrat psychologique de dépendance, par un contrat nouveau caractérisé par une corresponsabilité de l'entreprise et du salarié à travers une relation socialement et économiquement responsable. Cette nouvelle conception du contrat peut répondre à la fois aux nouvelles préoccupations des salariés quant à leur employabilité et aux nouvelles attentes des entreprises en terme d'adaptabilité.

Hategekimana (2003) s'est aussi intéressé à l'employabilité comme base de développement durable basé sur le capital humain. Dans sa communication, il a tenté de comprendre les conditions de maintien et de développement de l'employabilité chez une population de cadres et identifier les principaux facteurs pouvant la développer. Pour l'auteur l'employabilité est un concept multidimensionnel composé de trois dimensions distinctes : (1) formation et information, (2) mobilité et (3) développement et orientation professionnelle. Ces facteurs intrinsèques et extrinsèques pouvant être utilisés par les gestionnaires comme des leviers pour encourager les salariés à développer leur employabilité, véritable nécessité pour l'entreprise mais aussi réelle opportunité pour les salariés. Pour l'auteur, la dimension responsabilité sociale ressort lorsque les entreprises s'inscrivent dans une démarche individualisée permettant à chacun, selon ses attentes, de choisir parmi plusieurs voies de développement de ses compétences, en aidant les salariés, chacun selon ses besoins, à apprendre, à se former, à s'informer, à enrichir ses expériences, à progresser, à rebondir sur le marché de l'emploi interne et externe.

Cela rejoint les propos de Abdeljalil (2005), pour qui l'un des atouts favorisant l'employabilité des cadres à l'international est la multiculturalité. Elle évoque, à titre d'illustration, les propos de Éric Pillet, DRH d'Airbus SAS pour qui la diversité culturelle est un atout et « le modèle que nous inventons est un mélange de valeurs communes et de différences qui s'enrichissent mutuellement. Ainsi, chacun conserve sa culture mais possède aussi une culture européenne qui lui permet de vivre pleinement une expérience, parfois de longue durée, dans un autre pays ». Pour elle, la diversité culturelle devient ainsi une dimension primordiale de la RSE à ne pas négliger : les agences chargées d'évaluer les politiques sociales des entreprises font de plus en plus cas de leur politique de diversité culturelle.

3. Développements établissant le lien entre audit social et RSE

Cette piste défend essentiellement l'idée selon laquelle, l'audit social apparaît comme un dispositif légitimant les pratiques de la RSE. La contribution de Brasset et Robert-Demontrond (2003) met bien l'accent sur le contexte dans lequel on se trouve. Ainsi, la distinction qu'ils font entre les labels sociaux et les codes de conduite est pertinente dans la mesure où elle cible le débat. Pour eux, la recherche de l'obtention d'un label social voire d'un code de conduite traduit la manifestation d'une stratégie offensive et défensive. Ils constatent que dans la plupart des cas, la recherche d'un label social correspondra à une stratégie défensive par rapport à une opinion publique méfiante voire accusatrice. Une telle attitude des entreprises à l'égard de la RSE et de l'actuelle asymétrie d'information, des insuffisances et inefficiences des systèmes de contrôle, de régulation et d'audit social, les firmes se voient offertes l'opportunité d'un développement de politiques de communication sur leur responsabilité sociale correspondant aux efforts qu'elles sont prêtes à consentir. Se pose dès lors la question de la manière dont les activités éthiques des entreprises peuvent leur être bénéfiques par les effets des outils de communication utilisés ? (Duong et Robert-Demontrond, 2003).

Vatteville (2006) ajoute qu'aucune entreprise ne peut s'auto déclarer respectueuse de la décence du travail. Cette dernière doit être contrôlée. L'audit social peut y découvrir un nouveau champ d'investigation et surtout un outil pour promouvoir un management plus responsable. Des auteurs comme Piré-Lechalard et Van Hoorebeke (2006) confirment la pertinence de ce lien en s'intéressant aux entraves auxquelles sont confrontées les PME-PMI pour participer au développement durable. En s'appuyant sur une analyse documentaire des rapports d'activité, ils discutent le fait que l'audit social comme la RSE restent réservés aux grandes entreprises.

Les pistes abordant la performance organisationnelle vont également dans ce sens. Ils permettent notamment de disposer de grilles d'analyses munies d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs multiples (Alis et Saulquin, 2003). Guillard et Roussel (2006) s'associent à cette approche en soulevant la réflexion sur l'intérêt de la délocalisation, souvent obscurcie par la difficulté d'évaluer le capital humain. Ce travail leur a permis de préciser que le capital humain ne peut être uniquement évalué par les coûts salariaux et ils proposent différentes approches permettant de l'appréhender intégrant explicitement la dimension subjective et pouvant déboucher sur une reconsidération de certaines décisions de délocalisation. Frising et Szylar (2003) constatent qu'en matière de diagnostic organisationnel, nous ne disposons pas d'un processus cohérent et parcimonieux de traitement de l'information organisationnelle et que nous avons une vision étriquée et partielle de l'efficacité organisationnelle. Ce constat leur permet d'élaborer un diagnostic structuré applicable à l'analyse de niveau organisationnel et de façonner un modèle intégré de

l'efficacité organisationnelle. Ils nous proposent un outil canadien Capability Snapshot qui présente un modèle multidimensionnel de l'efficacité organisationnelle dans un contexte d'intervention tout en intégrant des éléments clés de RSE notamment les PP. Gendron et al. (2003) étudient les formes que prend actuellement l'évaluation sociale des entreprises en s'attardant sur un secteur particulièrement controversé : l'agro-alimentaire. Mercier et Guinn-Milliot (2003) tentent de clarifier la notion de PP, qui apparaît floue et confuse, ce qui nuit à son pouvoir explicatif de la théorie des PP, puis ils tirent les implications en matière de gouvernance de l'entreprise. Le raisonnement actuel borne la RSE à la citoyenneté, qui est de l'ordre de la rationalité et lui manque le fond de la civilité, qui de l'ordre de l'émotionalité, du lien empathique (Robert-Demontrond, 2003). L'orientation relative au style de management à développer dans les organisations confrontées à l'exigence de responsabilité sociale (Scouarnec et Yanat, 2003) peut, selon nous, se nourrir des réflexions sur la performance évoquée. Nous avons également intégré ici les contributions discutant du lien entre la stratégie de l'entreprise et la RSE. Par exemple, on peut citer Loth (2003) qui montre à partir d'une synthèse de travaux empiriques allemands et d'une étude française la place de l'environnement dans la politique générale de l'entreprise.

4. Développements enrichissants le dispositif des outils de l'audit social

On trouve des contributions assez pointues pour nourrir le dispositif des outils de l'audit social. Duyck et Lallement (2006) s'attaquent à l'audit du temps de travail notamment celui des heures d'équivalence et précisent l'importance d'une collaboration entre juriste et gestionnaire. Pour eux, auditer le temps de travail nécessite une grille de lecture que seul le juriste peut fournir au DRH. On examine de plus près les possibilités pour l'auditeur social d'établir un diagnostic pertinent du niveau de stress dans les entreprises et de ce qu'il convient de faire pour le traiter (Abord de Chatillon et Ardouin, 2003).
On note à ce niveau des contributions significatives sur le plan méthodologique. Igalens (2006) propose de porter un regard nouveau sur les rapports de la RSE, celui de l'analyse des discours et ouvre un champ important à la mobilisation de différentes méthodologies de recherches. D'autres formalisent une démarche pluridisciplinaire permettant de passer du diagnostic à l'action pour les entreprises industrielles et proposent une démarche d'audit social et d'évaluation des risques professionnels (Bachelard et Cantin, 2003). La contribution de Defélix (2006) constitue une autre voie méthodologique profitant notamment du cas des pôles de compétitivité. Il précise que la recherche en GRH et l'audit social sont à combiner afin de contribuer à la réflexion opérationnelle sur ce que doit être la gestion sociale des pôles de compétitivité : en stimulant les échanges entre praticiens, en leur proposant des décodages de leurs pratiques et en leur préconisant des voies adaptées au vu de l'analyse. Joras (2003) se focalise de façon concrète sur la manière de mener un audit sociétal sur la production du rapport de la RSE selon la loi NRE. Yanat et Estay (2003) présentent et discutent le choix d'une mesure de la RSE tout en mettant l'accent sur les principaux résultats des tests statistiques sur la consistance, la validité et la stabilité de l'indicateur.

On mobilise également des concepts théoriques pour développer l'arsenal déjà bien fourni de l'audit social. Bracquemond et de Person (2006) appliquent le principe de subsidiarité pour construire le référentiel de l'audit social de la RSE qui ne permet pas seulement d'élaborer un outil de contrôle des performances de l'organisation mais constitue aussi un moteur de développement de la RSE elle-même. Dans ce domaine, les propos de Micheletti (2006) considèrent la RS en tant que facilitateur des relations humaines qui ne diminue pas la complexité mais la cerne en donnant aux acteurs la possibilité de la diminuer. Ce papier réalise une investigation théorique et modélise le concept de comportement responsable des salariés au travail et ouvre de ce fait un pan de recherche et une nouvelle investigation pour l'audit social. Les actes des employés au travail soutiennent et confortent auprès des clients et autres PP la politique globale suivie par l'organisation (Van Hoorebeke, 2006). Peut-on auditer l'implication organisationnelle et l'engagement des personnes au travail ? (Plane, 2006). Face à ces interrogations théoriques, les travaux de l'IAS tentent d'apporter des réponses concrètes. Ainsi, Swalhi (2006) explore empiriquement les relations qui pourraient exister entre le climat éthique dans les entreprises, la satisfaction au travail des salariés, leur implication organisationnelle et leurs intentions de quitter l'entreprise. Les contributions relatives aux pays émergents peuvent trouver place dans ce débat théorique. Par exemple, Colle et al. (2006) considèrent que les entreprises au Maghreb trouveront dans la mise en œuvre de demande d'audit social des leviers pour développer leur management des RH si elles privilégient une vision de l'audit adapté à leur contexte. Un autre exemple est présenté par Schiopoiu Burlea et Ciobanu (2005). Ils analysent la RSE comme une solution pour la survie des entreprises qui évoluent dans un contexte économique et sociale en évolution, comme celui de la Roumanie. L'explication réside, pour eux, dans le mode de fonctionnement des mécanismes de traduction des contraintes contextuelles qui s'exerce différemment. La différence est due au fait que l'action humaine n'est pas guidée par une délibération consciente mais par des règles, des routines, des normes, des croyances qui toutes ensemble caractérisent les institutions.

De Person et Bracquemond (2005), quant à eux, examinent la RS à travers le processus de l'audit social. En effet, pour les auteurs, la détermination des critères figurant dans l'élaboration de l'Audit Social, puis dans sa mise à jour - ainsi que, en continu dans son interprétation, requièrent un diagnostic (préalable, puis en termes de suivi) du management de l'entreprise. Ce diagnostic a pour objet d'interpréter et d'évaluer les pratiques de management (manières de faire) qui permettent ou non la dynamique du tétraèdre interactif de la RSE. Ce questionnement revient dans la communication de Szylar (2005) qui s'interroge sur les fondements de l'audit social afin de poser la question de leur adéquation et/ou pertinence quant à l'audit de RSE.

5. Développements abordant l'avenir de la RSE

Capron et Grima (2003) discutent la problématique du décalage entre le discours et la pratique en s'appuyant sur le cas des entreprises d'économie sociale et solidaire implantées dans 7 pays européens. Leurs conclusions sont encourageantes dans la mesure où ils soulignent une sorte de compétition entre les ESS et les entreprises privées. Les premières ne restent pas inertes dans le domaine et cherchent à expérimenter et mettre en œuvre des démarches et des instruments d'évaluation de RS des entreprises du secteur, pendant que les secondes font valoir leur engagement citoyen. Ces approches comparatives ont une place centrale dans une perspective d'avenir. À côté de ces travaux, on a pu identifier des pistes sur lesquelles le débat reste encore ouvert comme la RSE et la notation sociale qui sont des moyens que le DRH peut utiliser pour se faire entendre par le financier (Landier, 2006)[1], ou la compétence individuelle qui constitue une variable régulièrement évoquée dans le cadre de l'audit social, mais la coopération, en tant que moteur de la valorisation des compétences, reste un concept peu abordé (Chagué, 2003). Ce dernier avance que le développement de la capacité à coopérer des acteurs est l'une des RSE du 21e siècle. Cette piste relative à la compétence est loin d'être close comme le montre les travaux empiriques explorant la problématique du lien entre gestion des compétences et RSE (Defélix, 2003). En terme de perspective, on peut souligner les orientations qui plaident en faveur de développement d'outils comme le précise Colle (2003), si au sein de l'entreprise, les pratiques socialement responsables doivent concerner en premier lieu les salariés, l'entreprise à la carte est un nouveau paradigme pour les organisations socialement responsables. Enfin, on peut trouver ici des souhaits pour poursuivre la recherche dans certaines directions. Ainsi, Palmero et Valax (2003) pensent qu'il est essentiel de mener des réflexions sur les impacts de l'élaboration et de la signature de chartes sociales ou de codes de conduite sur la fidélisation des ressources humaines et sur leur implication organisationnelle. Il faut également mener des études empiriques pour déterminer si des effets existent ou si ces derniers sont limités à une politique de communication à destination des acteurs internes et externes de l'organisation.

[1] L'auteur indique que ces voies n'ont qu'un avenir marginal. Le DRH et l'auditeur doivent s'adresser au financier dans les seuls termes qu'il comprend. Dans un monde brutal où s'affrontent les intérêts, il est naïf d'imaginer que le respect des valeurs morales.

Conclusion

Cette communication constitue une première étape d'une réflexion qui mérite des développements futurs. Une lecture transversale des contributions de l'IAS sur la responsabilité sociale nous a permis de définir les axes généraux résumant son traitement à la fois par des chercheurs et des praticiens. Ce travail s'est intéressé uniquement au fond du sujet tel qu'il a été abordé dans les différents actes. Ainsi, aucune distinction des contributions selon les auteurs ou d'autres critères, même fort intéressante, n'a été envisagée pour l'instant. Cette orientation nous a permis d'identifier quatre axes généraux autour desquels nous pouvons structurer les contributions des congrès de l'IAS. Le premier axe renvoie à une certaine conception de la théorie de la firme à laquelle nous avons pu rattacher la variété des contributions et la pluralité des problématiques et thématiques traitées. Le deuxième axe met essentiellement l'accent sur la piste opérationnelle, sur laquelle les contributions de l'IAS sont particulièrement attendues : il s'agit notamment du lien entre la RSE et l'audit social. Le troisième axe est une émanation de l'axe précédent, il soulève surtout les avancées théoriques et méthodologiques servant à l'amélioration des outils de l'audit social. Enfin, le quatrième axe se contente de souligner les pistes dont il serait souhaitable de traiter dans un avenir proche. En définitive, nous reconnaissons qu'il s'agit là d'une synthèse très générale esquissant un cadre d'analyse de la RSE selon les actes de l'IAS. Dans cette perspective, ce travail mérite d'être poursuivi pour développer une évolution de la réflexion dans les directions suivantes :

- observation de l'évolution des outils de l'audit social ;
- énumération des évolutions conceptuelles relatives à la RSE (origines, conséquences…) ;
- analyse des thématiques qui reviennent souvent et appréciation de leur évolution ;
- étude des méthodologies servant à la conception des outils.

L'étude de ces pistes nécessite une analyse de contenu plus approfondie de l'ensemble des actes afin notamment de mesurer les fréquences des diverses thématiques et d'identifier les dominantes.

Bibliographie

Abdeljalil M. (2005), Manager la diversité culturelle : responsabilité sociale de l'entreprise pour une meilleure compétitivité, IAS « Performance Économique et Performance Sociale à l'heure de la RSE », Marrakech 2005.

Abord de Chatillon E. & Ardouin T. (2003), L'audit de stress au travail : un audit de santé de l'organisation, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Abraham J. (2003), Employeur-employé : quelle relation d'emploi durable ? IAS « Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable », Bordeaux 2003.

Alis D. & Saulquin J-Y. (2003), Gouvernance d'entreprise et performance, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Bachelard O. & Cantin R. (2003), Responsabilité sociale et évaluation des risques professionnels, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Basset G. & Robert-Demontrond P. (2003), principes et enjeux de la labellisation sociale de l'offre commerciale : plaidoyer pour une vision systémique, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Bender A-F & Pigeyre F. (2003), L'égalité professionnelle hommes-femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Benraiss L. & Peretti J-M. (2003), La responsabilité sociale, une nouvelle approche de la GRH, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Benraiss L., Boujena O. & Tahssain L. (2005), Impact des TIC sur la performance à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise, IAS « Performance Économique et Performance Sociale à l'heure de la RSE », Marrakech 2005.

Bijeire G. & Igalens J. (2005), Épargne salariale et Investis-sement socialement responsable, quel enjeu ? IAS « Performance Économique et Performance Sociale à l'heure de la RSE », Marrakech.

Bourguignon A., Saulpic O. & Zarlowski P., (2005), Le coût unitaire, ce n'est pas ma priorité : le difficile passage de la performance sociale à la performance économique dans une entreprise du secteur public, IAS « Performance Économique et Performance Sociale à l'heure de la RSE », Marrakech 2005.

Bracquemond I. & de Person J. (2006), Une application du principe de subsidiarité pour réaliser le référentiel de l'audit sociale de l'entreprise, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Capron M. & Grima F. (2003), Économie sociale et évaluation de la responsabilité sociale, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Cerdin J-L. & Dubouloy M. (2003), Expatriation et responsabilité sociale de l'entreprise : une approche psychanalytique, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Chague V. (2003), Favoriser la coopération des acteurs par la crise, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Colle R. (2003), L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme pour les organisations socialement responsables. Une étude de l'influence des choix offerts aux salariés sur leur satisfaction et leur fidélisation, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Colle R., Frimousse S. & Peretti J-M. (2006), Attentes et besoins d'audit social au Maghreb, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Cuevas F. & Gayan X. (2003), Éthique et morale de la responsabilité sociétale, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

De Person J. & Bracquemond I. (2005) Comment enrichir la construction d'un audit social dans la dynamique de la RSE ? IAS « Au fondement de l'audit social », Lille 2005.

De Serres A. & Roux M. (2003), Le développement d'indicateurs pour évaluer le niveau de responsabilisation sociale des banques et des institutions financières : une analyse comparée entre la situation canadienne, américaine, anglaise et française, développement d'indicateurs, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.3.

DefeliX C. (2003), Audit de la gestion des compétences : la responsabilité sociale de l'entreprise en question. Un cas exploratoire, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Defelix C. (2006), Vers un audit social des pôles de compétitivité, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Delalieux G. (2005) L'influence des idéologies dans le développement de la RSE, IAS « Au fondement de l'audit social », Lille 2005.

Dufour L. & Golli A. (2006), L'impact du climat éthique sur la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de départ des salariés : ces des entreprises tunisiennes, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Dufour L. & Lacaze D. (2006), Le rôle de la valeur travail dans l'intégration des jeunes à faible capital scolaire au sein des organisations : une étude exploratoire, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Duong L. & P. Robert-Demontrond (2003), La communication sur la responsabilité sociale : le cas des entreprises de la grande distribution, IAS « Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable », Bordeaux 2003.

Duyck J-Y & Guerin S. (2006), Pour un audit de la réinsertion : le cas des seniors à hauts potentiels face à l'intérim, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Duyck J-Y. & Lallement A. (2006), Au sujet du temps de travail : l'apport du juriste au gestionnaire, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

EL Kandoussi F. & EL Abboubi M. (2006), L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Feron M. (2003), La gouvernance d'entreprise, une démarche au service de la responsabilité sociale de l'entreprise, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Ferray M. (2006), Audit de la parité professionnelle chez L'ORÉAL, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Fray A-M. (2003), Peut-on réconcilier responsabilité sociale et logique économique ? La piste de la confiance de l'entreprise », Corté 2003.

Frising C. & Szylar C. (2003), L'outil Capability Snapshot en tant que référentiel d'évaluation de l'organisation apprenante et de la responsabilité sociale de l'entreprise, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Gendron C. & Audet R. et Kulus L. (2003), Responsabilité sociale et certifications dans le secteur agro-alimentaire, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Gendron C., Lapointe A. & Champion E. (2003), Gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Golli A. (2003), Ethical considerations in the Management of HR, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Gualandi G. (2005) La situation de la RSE en Italie et une expérience pilote de certification par un audit intégré, IAS « Au fondement de l'audit social », Lille 2005.

Guerrero S. (2003), Le respect des promesses perçues par les salariés : contribution à l'audit du départ volontaire, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Guillard A. & Roussel J. (2006), Décision de délocalisation et capital humain : une proposition de modélisation, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Hamoumi K. (2006), La lutte contre l'analphabétisme dans les entreprises africaines… Un traitement responsable, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Hategekimana R. (2003) Comprendre les conditions de développement de l'employabilité des salariés : base de développement durable d'une entreprise, IAS « Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable », Bordeaux 2003.

Igalens J. (2006), Audit de la RSE et analyse du discours de la RSE, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Igalens J. & Joras M. (2003) Le rapport de responsabilité sociale, IAS « Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable », Bordeaux 2003.

Igalens J. (2003), Audit des premiers rapports de responsabilité sociale publiés par les entreprises françaises, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Joras M. (2003), Mener un audit sociétal sur la production du rapport de responsabilité sociale de l'entreprise selon la loi RNE : impossible, simple ? IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Joyeau A., Robert-Demontrond P. & Perret V. (2003), Du commerce équitable au commerce éthique : principes et enjeux d'un extension des règles de justice sociale, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Landier H. (2006), Financiers et DRH : un dialogue difficile, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Loth D. (2003), Protection de l'environnement et développement durable de l'entreprise : l'exemple allemand et français, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Marbot E. (2003), La rétention des seniors, une responsabilité sociale de l'entreprise, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Micheletti P. (2003), Les liaisons interactives et les contenus managériaux : de la stratégie de la firme avec les plans d'actions pour le personnel, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Micheletti P. (2006), De la responsabilité sociale à la diversité des cultures sociales, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Mullenbach A. (2003), Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? Un essai d'approche néo-institutionnelle, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Palmero S. & Valax M. (2003), Chartes sociales, responsabilité sociale ou audit de marketing RH, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Pesme J-O. & Tchakam J-P. (2003), De la protection des ressources à la responsabilité : enjeux et perspectives, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Pire-Lechalard P. & Van Hoorebeke D. (2006), Responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau rôle de l'audit social vis-à-vis des PME-TPE, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Plane J-M. (2006), Peut-on auditer l'implication organisationnelle et l'engagement des personnes au travail ? IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Robert-Demontrond P. (2003), L'entreprise socialement responsable de l'idéal de citoyenneté à la gestion des incivilités ordinaires, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Rorive B. (2003), Qui porte la responsabilité sociale dans l'entreprise réseau ? IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Schiopoiu Burlea A. & Ciobanu M. (2005), La responsabilité sociale d'entreprise : un paradigme pour les pays en transition, IAS « Au fondement de l'audit social », Lille 2005.

Scouarnec A. & Yanat Z. (2003), Pour un management « socialement responsable » ? IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Swalhi A. (2006), Le concept de la fidélité du salarié : une construction mulidimensionnelle, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Tchankam J-P. (2006), La gestion dans les secteurs public et privé. Une analyse critique des similarités et es différences en contexte de responsabilité sociétale, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Van Hoorebeke D. (2006), Le comportement responsable des salariés au travail : une investigation théorique, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Vattevile E. (2003) Flexibilité et employabilité : la GRH entre la performance et l'éthique, IAS « Les nouvelles frontières de l'audit social, rating, éthique et développement durable », Bordeaux 2003.

Vatteville E. (2006), Travail décent et responsabilité sociale de l'entreprise, IAS « Audit social : offres et demandes actuelles et futures », Marseille 2006.

Yanat Z. & Estay C. (2003), La mesure de la responsabilité sociale, IAS « Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise », Corté 2003.

Audit social, audit socio-économique : perspectives et positionnements

Marc Bonnet
Professeur
Université Jean-Moulin Lyon 3
Directeur adjoint ISEOR
bonnet@iseor.com

Emmanuel Beck
Maître de Conférences
Responsable Progammes ISEOR
Université Jean-Moulin Lyon 3
IAE
beck.ej@wanadoo.fr

Véronique Zardet
Professeur
Université Jean-Moulin Lyon 3
Co-directrice ISEOR
zardet@iseor.com

L'audit social naît dans les années 1960-1970 aux États-Unis, et trouve assez vite un écho particulier en France avec la création, en 1982, à l'initiative de Raymond Vatier, de l'institut international d'audit social.
L'objet de l'audit social une fois posé, nous insisterons sur le foisonnement et la variété des méthodes et techniques se revendiquant de l'audit social. Puis, nous esquisserons les lignes récentes d'évolution de l'audit social appelant une conception modernisée du rôle de l'auditeur social.

1. Origines et fondements de l'audit social

L'expression « audit social » n'est qu'une commodité de vocabulaire, car c'est toute la vie d'une entreprise ou d'une organisation qui est soumise à une démarche d'audit (Vatier, 1992). En effet, la **fonction personnel** est une fonction partagée entre les responsables hiérarchiques, opérationnels et fonctionnels de l'entreprise, et ne saurait se confondre avec la direction des ressources humaines.
L'audit social a emprunté au domaine comptable et financier le terme d'audit, mais en lui donnant une acception plus large, et en utilisant des méthodes bien différentes. On retiendra néanmoins le souci dans l'audit social d'adopter une **approche méthodologique rigoureuse** pour étudier les politiques de ressources humaines, la gestion des hommes, les relations sociales et plus globalement les pratiques des acteurs de l'entreprise.

1.1 - Les principes fondateurs de l'audit

L'audit peut se définir comme une démarche de constat, de vérification et d'évaluation. Quel que soit son objet d'observation, l'audit est un des éléments du système de maîtrise et de contrôle de l'entreprise s'appuyant sur une méthodologie d'**observation**. Il s'attache le plus souvent à identifier des écarts entre des objectifs et des résultats, entre une pratique et un référentiel (loi, réglementation, norme interne…) ou encore entre une stratégie, des procédures et des pratiques. L'évaluation est donc inhérente à l'audit, dès lors qu'il convient ensuite de comprendre les écarts entre le phénomène observé et le fonctionnement prévu, pour en expliquer les causes et rechercher des solutions.
Historiquement, l'audit est né aux États-Unis et s'est d'abord appliqué au domaine comptable de l'entreprise : la comptabilité est-elle tenue selon la réglementation et les normes professionnelles ? Les professionnels comptables utilisent régulièrement aujourd'hui des techniques par échantillonnage permettant d'auditer la tenue des comptes de l'entreprise. L'audit comptable représente d'ailleurs aujourd'hui en France une activité

significative, dominée par des cabinets internationaux usuellement dénommés les « Big Four », pour ce qui concerne l'audit externe. D'abord pratiqué par les pays anglo-saxons, il s'est progressivement développé en France et dans les différents pays industrialisés.
Ainsi, aujourd'hui, différents domaines d'activité de l'entreprise sont couramment audités : audit informatique, audit marketing et commercial, audit juridique, audit social, audit organisationnel… et certains cursus de formation universitaire de second et de troisième cycles consacrés à l'audit opérationnel développent simultanément ces différents volets de l'audit.

1.2 - Création et objet de l'audit social

C'est en 1973 qu'on situe couramment les prémices de l'audit social, avec la publication de l'ouvrage de John Humble, *Social Responsability Audit*. Plus que la traduction française du livre (*L'audit social au service d'un management de survie*), le titre anglais évoque bien la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise, comme le feront également M. Dierk et A. Berthoin-Antal (1986).
Une approche davantage stratégique insiste quant à elle sur les caractéristiques particulières de la relation entre d'une part la stratégie d'une entreprise et d'autre part, la gestion de ses ressources humaines, son organisation (Saias[1] ; Fombrun, New-York, 1981). La Régie Renault en 1953 et les compagnies aériennes membres de l'IATA en 1955 seront des exemples d'application de cette première approche stratégique.

À la fin des années 70, début des années 80, apparaît l'audit social, repérable par un double mouvement :
- du côté des institutions et des pouvoirs publics, différentes initiatives voient le jour : l'ordre des Experts Comptables crée un groupe de travail sur les coûts et les avantages sociaux ; le ministère du Travail se dote d'une ligne de crédits budgétaires dédiés à l'audit social. L'institut international de l'audit social est créé par Raymond Vatier en 1982 en France ; en même temps, différents enseignants-chercheurs écrivent des ouvrages consacrés à l'audit social (Peretti, Igalens, Couret[2]) ou créent des enseignements qui lui sont dédiés : Guy Jacob à l'ESC Dijon, Jacques Igalens et Alain Couret à l'université de Toulouse 1, Pierre Candau créant quant à lui un DESS de gestion du personnel et audit interne à l'IAE d'Aix-en-Provence ;
- du côté des pratiques professionnelles : à l'institut entreprise et personnel, Béard et Jacquet étudient les tableaux de bord sociaux ; un audit social de la SNCF est commandé en 1986 à Crozier et Lesourne par l'état.

On distingue **deux acceptions** de l'audit social :
- dans un sens plutôt restreint, l'audit social désigne l'application des principes et de la méthodologie d'audit aux relations **entre l'entreprise, les emplois** qu'elle crée **et le personnel** qui occupe ces emplois (Vatier, 1988). Il s'agit de vérifier que la mise en œuvre du potentiel humain est optimisée, que la fonction sociale de l'entreprise est contrôlée et pilotée ;
- une acception plus large confère à l'audit social un rôle d'examen rigoureux de **l'ensemble des effets** induits par la présence **des salariés** de l'entreprise (Plane, 2000).

Nous étudierons ultérieurement les tendances récentes d'évolution de l'audit social, mais on peut d'ores et déjà signaler que, sous l'influence d'une évolution des préoccupations sociales dominantes, l'audit social a pris une place nouvelle dans les années 90 avec les impératifs de la maîtrise de coûts, la recrudescence des problèmes d'emplois, les reconversions professionnelles, le développement de nouvelles formes organisationnelles ou encore plus récemment la mise en place des lois françaises sur l'aménagement et la réduction du temps de travail.

Aujourd'hui, le champ de l'audit social se caractérise par une variété de niveaux d'observations, de domaines et d'activités à auditer : risques sociaux ? catégories professionnelles spécifiques ? enjeux particuliers de reconversion, motivation, communication, rémunération ?…

2. Panorama des méthodes et instruments de l'audit social

Si l'audit social constitue aujourd'hui un intérêt majeur, car il aide à déceler les gisements inexploités de compétitivité des entreprises, tous les auteurs s'accordent à souligner que sa principale faiblesse est la coexistence de conceptions et de méthodes trop différentes qui se revendiquent de l'audit social.

2.1 - Les outils méthodologiques utilisés en audit social

Notre propos n'est pas ici de faire l'inventaire des techniques de recueil d'informations et de leur traitement[3] ; nous insisterons surtout sur les spécificités méthodologiques de l'audit social.
En premier lieu, l'audit social utilise des **méthodes et techniques des sciences sociales**, lesquelles accordent une place de choix aux entretiens, enquêtes d'opinion et observations, à côté des études sur documents. Par

[1] Hall D.J, Saias M., *Les contraintes structurelles du processus stratégique.*

[2] Voir en bibliographie les principaux ouvrages consacrés à l'audit social.

[3] Voir sur ce point les différents ouvrages cités qui font référence en la matière.

ailleurs, les auditeurs sociaux manipulent de nombreuses informations qualitatives dont certaines sont jugées quantifiables. Leur démarche est itérative et procéde par approfondissement successifs pour détecter les risques et problèmes, puis remonter à leurs causes. L'auditeur social procède donc souvent par méthode inductive (Candau, 1985).
Par comparaison aux audits comptable et financier par exemple, l'une des spécificités de l'audit social est **l'absence d'un référentiel unique et incontesté**, l'absence d'un système harmonisé de représentation et d'analyse de la fonction personnel.
Or, dans les démarches d'audit, la fonction du référentiel est primordiale pour repérer les écarts. Quant à la démarche générale d'audit social, elle suit la même logique que tout audit, en quatre phases (Igalens, Couret, 1988) : après l'information et la négociation préalable, on passe ensuite à une collecte de données par entretiens ou questionnaires, puis à l'analyse des résultats ; enfin un plan d'actions est proposé. Ce dernier point a par ailleurs fait l'objet de controverses, pendant plusieurs années, sur la légitimité de l'auditeur à proposer des actions correctrices : l'auditeur peut-il se permettre de le faire ? Peut-il se proposer d'aider l'organisation à mettre en œuvre les recommandations ? Peut-il être « juge et partie », selon l'expression consacrée ?

2.2 - Audits de conformité, d'efficacité, stratégique

On distingue classiquement trois niveaux ou types d'audit : l'audit de conformité, l'audit d'efficacité et l'audit stratégique (Igalens, Couret, 1988).

L'audit de conformité vise à contrôler l'application des dispositifs légaux, réglementaires et conventionnels et participe ainsi de l'audit juridique. Il s'appuie sur des guides, voire sur des progiciels et procède essentiellement par étude de documents (bulletins de paie, bordereaux de cotisations, règlement intérieur…). Cette dimension de l'audit, souvent considérée comme la plus modeste, retrouve aujourd'hui une importance accrue avec la mise en place de la loi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail.

L'audit d'efficacité s'attache à vérifier si les objectifs assignés à une mesure ou une action spécifique de l'entreprise sont atteints ; par exemple, la mise en place d'horaires personnalisés a-t-elle permis de réduire le petit absentéisme ? L'instauration d'une rémunération variable a-t-elle réduit les écarts de rémunération, a-t-elle développé la stimulation et l'implication des salariés ?…

L'audit stratégique consiste enfin à s'assurer que les objectifs stratégiques en matière de ressources humaines sont définis, cohérents et que leurs modalités de mise en œuvre sont adaptées : y-a-t-il une politique affichée de ressources humaines qui se traduise par des évolutions avérées ? L'entreprise réussit-elle à assumer les défis sociaux qu'elle rencontre, qu'il s'agisse des attentes de son personnel, de l'adéquation entre sa stratégie produits-marchés et sa gestion des ressources humaines ou encore de sa proactivité dans le domaine social ?
L'audit social permet aussi le cas échéant de déceler un risque « d'envahissement des préoccupations sociales » (Igalens, Couret, 1988).

2.3 - Indicateurs sociaux, bilan social et audit social

La décentralisation de la fonction ressources humaines nécessite la mise en place de systèmes d'information et d'outils d'aide à la décision pour l'encadrement désormais chargé d'assumer la gestion de son personnel ; ainsi, comment sensibiliser l'encadrement à l'absentéisme de son équipe, s'il n'est pas alerté périodiquement par la mesure du taux d'absentéisme individuel et collectif ? Comment impliquer le même encadrement dans la prise de décision en matière d'autorisation de congés payés, s'il n'a pas à sa disposition le solde de droits à congés de ses subordonnés ?… Les indicateurs sociaux ont donc une importance capitale lors d'un audit social, et ce à un double titre :
- D'une part, l'auditeur social utilise ces indicateurs sociaux comme source d'information, en vérifie la validité, la fidélité, la régularité, procédant ainsi si besoin à **l'audit du système d'information sociale.**
- D'autre part, l'audit social dans ses conclusions, permet d'élaborer ou d'actualiser des indicateurs sociaux, et peut déboucher sur des recommandations de mise en place de nouveaux indicateurs. Il permet en particulier de diagnostiquer des dysfonctionnements sociaux et de mesurer les coûts sociaux non maîtrisés : coûts de l'absentéisme, des accidents du travail, du « turn over » (Savall, 1975).

Le bilan social, institué en France par une loi du 12 juillet 1977 pour les entreprises de plus de 300 salariés, est une des composantes de cet ensemble d'indicateurs sociaux. La loi lui assigne trois objectifs : l'information, la concertation et la planification sociale. Les indicateurs (entre 80 et 170 indicateurs selon l'effectif et le secteur d'activité) sont structurés en sept chapitres : emploi, hygiène et sécurité, rémunération, autres conditions de travail, formation, relations professionnelles et autres conditions de vie.
Dans le cadre d'un audit social, le bilan social constitue un apport par les informations quantifiées qu'il contient, permettant en particulier des études historiques. Néanmoins, les spécialistes comme les entreprises sont aujourd'hui unanimes pour constater les principales carences et limites de cet outil :

- s'il récapitule des données chiffrées permettant d'apprécier la situation sociale de l'entreprise, les objectifs de concertation avec les partenaires sociaux et d'aide à la planification ne sont pas atteints. L'édition du bilan social est un acte unilatéral (Igalens, 1992) ;
- sur le plan de l'information, sa lisibilité est néanmoins insuffisante ; par exemple, comme il ne contient pas d'information sur la situation économique de l'entreprise, ses relations avec ses clients et fournisseurs, l'interprétation de l'évolution de sa situation sociale est impossible ; sur le chapitre de la formation, les objectifs du plan de formation ne sont pas formulés, ce qui empêche une analyse de la réalisation du plan de formation ;
- enfin, comme élément du système d'informations sociales, on sait aujourd'hui par des enquêtes en entreprises que le bilan social ne fait pas l'objet de contrôle de qualité des informations (Zardet, 1998).

L'ensemble de ces éléments relativisent l'apport du bilan social dans les investigations des auditeurs sociaux.

3. Perspectives et évolutions récentes

Deux tendances sont observées dans l'évolution des théories et pratiques d'audit social : l'évolution vers une plus grande globalité des méthodes d'audit, qui intègrent la dimension sociale avec d'autres aspects du management de l'entreprise, et le développement de l'audit socio-économique.

3.1 - Audit social et audit du management

Avec l'évolution des normes de certification ISO et l'EFQM (European Federation of Quality Management), l'audit social dispose dorénavant de référentiels permettant d'intégrer la qualité du management de l'entreprise. La nouvelle version de l'ISO prend en compte en particulier la qualité de fonctionnement de l'équipe de direction et de la conduite des projets, ainsi que les procédures de démultiplication et de négociation des objectifs. Le modèle EFQM utilise des critères tels que la satisfaction du personnel et des clients, la mesure de la performance des processus, la qualité de la gestion des ressources, ainsi que l'intégration à la vie de la collectivité.

Sous un autre angle, on peut également citer l'évolution de l'audit social vers l'analyse du management des connaissances[4] et la prise en compte de ce que les anglo-saxons appellent « Intellectual and Human Capital »[5] que nous préfèrons appeler « Potentiel Humain »[6].

En évoluant vers davantage de globalité, l'audit social peut aussi prendre en compte un horizon de long terme et de stratégie souvent négligé par les directions d'entreprises. L'audit devient alors un moyen de prise de recul autant que de prise de conscience de la nécessité d'un management intégrant la dimension sociale et humaine.

3.2 - Audit socio-économique

Une autre évolution consiste aussi à intégrer davantage les dimensions sociales et économiques. Ainsi la méthode de diagnostic ou d'audit socio-économique (Savall, 1973, Savall et Zardet, 1987) étudie la performance sociale à travers six domaines : les conditions de travail, l'organisation du travail, la [communication-coordination-concertation], la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Les dysfonctionnements de la performance sociale entraînent une déperdition de performance économique que l'auditeur peut mesurer en évaluant les coûts liés à l'absentéisme, à la rotation du personnel, aux accidents du travail, à la non qualité et aux écarts de productivité directe. À titre d'exemple, il est possible de montrer que le coût des déperditions de savoir-faire lié à certains plans de licenciement est parfois supérieur à l'économie liée à la réduction des charges de personnel. (Savall, Zardet et Bonnet, 2000).

De nombreux audits ont montré que le coût de ces dysfonctionnements était le plus souvent supérieur à la masse salariale avec charges de l'entreprise. Un exemple de calcul du coût de l'absentéisme (figure 1, page suivante) présente le cas d'un atelier de montage de composants électroniques où le manque de [communication-coordination-concertation] entre les employés et l'encadrement constituait un point noir.

La méthode d'audit socio-économique s'appuie sur une base de connaissance qui comprend plus de 3 000 variables liées à la performance sociale. Ces variables sont organisées sous la forme d'une arborescence de thèmes, sous-thèmes et idées-clés, qui permettent de cartographier les dysfonctionnements. À titre d'exemple, la déclinaison de ces variables dans le cas d'une PME de l'agro-alimentaire permet de présenter les données recueillies au travers d'entretiens semi-directifs, de recueils de documents et d'observations directes. Ces données sont traitées sous la forme suivante :

- un « effet-miroir » des dysfonctionnements perçus par les acteurs, où l'expression des personnes intervie-

[4] Voir en particulier le numéro spécial de la « California Management Review » sur « Knowledge and the firm », vol. 40, n° 3, 1998.

[5] Voir L. Edvinsson, M.S. Malone, « Intellectual capital », Piatkus, 1997, 225 p.

[6] H. Savall, « Enrichir le travail humain. L'évaluation économique », 1re édition Dunod, 1974, 3e édition augmentée Economica, Préface de J. Delors, nouvelle édition augmentée, 1989, 275 p.

Figure 1 ©ISEOR 1987 : *coût annuel des régulations d'absences dans un atelier de montage de composants électroniques (58 opérateurs)*[7]

Mode de régulation	Fréquence	Coût unitaire en Euros	Coût total annuel en Euros
- Intérimaire	6 210 heures	13 €	80 700 €
- Effectif supplémentaire	3 105 heures	11 €	84 200 €
- Polyvalents			
- Arrêt d'outil	3 105 heures	23 €	71 200 €
- Temps passés par la maîtrise à réorganiser l'atelier [1] :	10 580 heures	23 €	243 300 €
2 chefs d'équipe	450 heures	14 €	6 300 €
2 contremaîtres	225 heures	21 €	4 700 €
Total [2]			**429 400** €
Coût par personne et par an [2]			**7 400** €

[1] Dans cette évaluation, les temps passés par la maîtrise sont relativement indépendants du mode de régulation choisi. Aussi ont-ils été évalués globalement.

[2] Ce coût est sous-évalué car il ne prend pas en compte les écarts de productivité directe et les défauts de qualité liés aux régulations d'absence. Ceux-ci sont affectés aux autres indicateurs.

wées est restituée sous forme anonyme. Cet effet miroir a pour avantage de permettre aux acteurs de mieux comprendre la multiplicité des interactions entre les différents facteurs de la performance sociale, et de mieux accepter les résultats du diagnostic.

- un « avis d'expert » qui consiste de la part de l'auditeur à restituer aux acteurs de l'organisation une interprétation des non-dits et des tabous qui sont à la racine des causes de dysfonctionnements[8].
- un calcul des coûts de dysfonctionnements, qui aide les acteurs de l'organisation à prendre conscience de l'impact majeur du manque de performance sociale sur le manque de performance économique, considéré à la fois dans sa dimension de court terme (résultats immédiats) et de long terme (création de potentiel).

La figure 2 (page suivante) présente un court extrait de cette analyse socio-économique dans le cas d'une entreprise agro-alimentaire.
L'intérêt de ce type d'analyse est de renforcer l'impact de l'audit social, à la fois en montrant les conséquences économiques des carences détectées et en apportant la preuve des possibilités d'autofinancement, dans un délai très court, des actions d'amélioration. L'évaluation économique des impacts des dysfonctionnements détectés par l'audit socio-économique facilite en outre le dialogue avec la direction financière et la direction générale sur les actions à mener à la suite de cet audit.

Conclusion

L'audit social est une discipline récente dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il a évolué au fil des années vers une plus grande globalité, depuis le recours aux approches juridiques jusqu'à la prise en compte des dimensions économiques et stratégiques de l'audit social. Les défis futurs que cette pratique d'audit devra relever concernent la nécessaire évolution de l'audit social vers un audit d'accompagnement des acteurs en présence dans un processus d'amélioration, sur la base des constats effectués par l'auditeur.

[7] H. Savall, V. Zardet, « Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable », Prix Harvard-L'Expansion de Management Stratégique, Préface de Marc-André Lanselle, Avant-propos de Jean-Marie Doublet, Economica, 1987, 2e édition augmentée 1989, 351 p., page 131.

8 L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnement chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose, Communication d'Henri Savall et de Véronique Zardet, 9e Journées Nationales d'Etudes, Institut Psychanalyse et Management, juin 1999, 21 p.

Figure 2 ©ISEOR 1999 : *extrait d'un diagnostic dans une entreprise agro-alimentaire*

EFFET MIROIR (CONSISTANT EN PHRASES-TEMOINS RECUEILLIES LORS DES ENTRETIENS)

- **Analyse qualitative : DEFAUTS DE QUALITE**

  "Nous ne sommes pas informés des dosages de la nouvelle pâte"

  "Le conditionnement de l'air dans l'atelier n'est pas réglé correctement, ce qui entraîne des irrégularités dans les processus biologiques ".

  "Il se produit des erreurs de réglage en raison de lacunes de compétences ou d'équipements".

- **Analyse financière**

Coût de dysfonctionnement observé	Fréquence	Causes invoquées de dysfonctionnements	Effets au plan économique
Défaut de la pâte ***(non-qualité)***	**2 fois par semaine**	**- Pâte trop humide** **- Non-respect des paramètres de fabrication** **- Ecarts de température et d'humidité**	**- non-production** **- surtemps** **- surconsommation (coût équivalent à 4 % de la masse salariale annuelle)**

AVIS D'EXPERT : Trois principales causes-racines de dysfonctionnements ont été soulignées :

- **L'encadrement ne prête pas une attention suffisante à la formalisation des recettes de la nouvelle pâte ainsi qu'à la formation des opérateurs.**
- **Les méthodes de conception des équipements ne prennent pas suffisamment en compte les contraintes des personnes qui s'en serviront.**
- **Les efforts demandés au personnel dans le cadre de la formation à l'utilisation de nouvelles recettes ne sont pas suffisamment pris en compte.**

Bibliographie

Besseyre des Horts C.H. (1988), *Vers une Gestion stratégique des ressources humaines*, Les éditions d'Organisation, 224 p, pp. 210-220.

Candau P. (1985), *Audit social*, Vuibert, 282 p.

Couret A., Igalens J. (1988), *L'audit Social*, PUF, Que-sais-je ? 128 pages.

Danziger R. (1997), « Bilan Social », ouvrage coordonné par Y. Simon, P. Joffre, *Encyclopédie de Gestion Economica*, , p 231-244.

Devanna A.M., Fombrun C., Tichy N. (1981), « Human Resources Management: a Strategic Perspective », in Organizationnal Dynamics (American Management Association), Winter.

Dierks M., Berthoin-Antall A. (1986), « Wither Corporate Social Reporting: is It Time to Legislate », in *California Management Review*.

Edvinsson, Malone M.S. (1997), *Intellectual capital*, Piatkus, 225 p.

Humble J. (1975), *L'audit social au service d'un management de survie*, Dalloz Gestion, 76 p.

Igalens J. (1992), « Bilan Social », ouvrage coordonné par J. P Helfer, J. Orsoni, *Encyclopédie du Management Vuibert*, pp. 110-117.

Peretti J-M., Vachette J.L. (1985), *Audit social*, Les Editions d'Organisations, 231 p.

Peretti J-M., « L'audit social dans le cadre du management stratégique des ressources humaines », in « *L'audit social au service du management* », colloque des 28 et 30 septembre 1993 organisé par l'ISEOR, pp. 11-22.

Peretti J.M., Savall H., « L'audit social et l'audit socio-économique peuvent-ils aider les entreprises à sortir de la crise ? », in « *L'audit social au service du management »*, colloque des 28 et 30 septembre 1993 organisé par l'ISEOR, pp. 137-141.

Plane J. M, (2000) *La gestion des ressources humaines,* Flammarion, coll. Dominos.

Savall H. (1989), *Enrichir le travail humain. L'évaluation économique*, 1re édition Dunod, 1974, 3e édition augmentée Economica, Préface de J. Delors, nouvelle édition augmentée, 275 p.

Savall H., Zardet V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Prix Harvard-L'Expansion de Management Stratégique, Préface de Marc-André Lanselle, avant-propos de Jean-Marie Doublet, Economica, 2e édition augmentée 1989, 351 p.

Savall H., « L'audit socio-économique : contribution à l'audit social ? », in « *L'audit social au service du management* », colloque des 28 et 30 septembre 1993 organisé par l'ISEOR, pp. 85-92.

Vatier R., « audit social », ouvrage coordonné par J-P. Helfer, J. Orsoni, *Encyclopédie du Management Vuibert*, 1992, pp. 72-85.

Repreneurs de PME : ne sous-estimez pas l'audit social !

« […] Donc, parmi les spécialistes, il y en a un à qui je n'ai pas fait appel, c'est effectivement un spécialiste des ressources humaines. On a fait pourtant un audit social mais uniquement un audit social juridique : on a découvert qu'il n'y avait pas de contrats de travail, tout ça… donc je le savais que c'était un bordel innommable au point de vue juridique. Mais on n'a pas réalisé d'audit social au sens humain du terme et ça c'est une grosse erreur. Le seul à qui j'aurais dû faire confiance, je n'ai pas fais appel à lui. Je ne l'ai pas fais par économie. Non, parce qu'il faut être clair d'abord, je n'y ai pas pensé. Mais si j'avais pensé, je pense que je ne l'aurais pas fait par économie » (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

Sonia Boussaguet
Enseignant-chercheur
Reims Management School
sonia.boussaguet@reims-ms.fr
Consultante
Société INFINE Transactions
boussaguet@infinetransactions.com

Introduction

Après avoir sélectionné une entreprise cible dont les caractéristiques générales et le prix paraissent compatibles avec son souhait, le repreneur doit réaliser une étude globale de celle-ci ; c'est ce que l'on nomme l'« audit d'acquisition ». Cette étape consiste d'après Roullois (2005) « à passer de l'autre coté du miroir et à essayer de vérifier de l'intérieur si tout ce que l'on vous a dit sur cette entreprise est vrai et surtout à découvrir tout ce que l'on vous a caché ». Autrement dit, il s'agira pour le repreneur d'étudier sérieusement les aspects économiques et financiers de la reprise. Or, lorsque l'entreprise cible a des salariés, les aspects sociaux occupent tout naturellement une place très importante. Les porteurs de projets n'ont pas toujours conscience que lorsqu'ils reprennent une entreprise, ils reprennent avant tout l'ensemble de ses salariés ! C'est une obligation légale et, en dehors du cas des entreprises en procédure collective, il ne peut y être dérogé[1]. C'est donc un point très important à étudier. Pourtant, l'audit social est considéré comme le « parent pauvre » de l'audit d'acquisition.

C'est pourquoi l'objectif de cette communication est de montrer que dans une reprise, il y a un *héritage* à appréhender qui devrait imposer systémiquement un audit social. Cet audit permettrait d'apprécier le niveau de risque et de sécurité dans l'organisation pour établir une représentation conforme de la réalité sociale de l'entreprise. Notre expérience nous a convaincu que l'audit social est capital tout particulièrement dans le cadre d'une rachat de PME, et nous savons bien pourquoi. En effet, dans la majorité des cas, les relations qu'entretient le repreneur avec les salariés contribuent pour beaucoup à la réussite de l'opération de reprise.

Aussi, dans une première partie, nous montrerons l'intérêt d'un travail d'investigation poussé, notamment pour détecter des risques sociaux latents. Puis, nous mettrons en évidence les difficultés de faisabilité d'un audit social. Enfin, nous tenterons dans une troisième et dernière partie de préconiser des solutions.

[1] La cession d'une entreprise entraîne obligatoirement le transfert du personnel. Le droit du travail impose en effet au repreneur de poursuivre les contrats de travail, avec tous les éléments qui les composent. Il s'agit d'une règle d'ordre public (article L122-12 al 2 du code du travail) à laquelle il est impossible de déroger.

1. L'audit social lors d'une reprise de PME : intérêt d'un travail d'investigation poussé

Lors de la phase d'audit, la partie sociale de l'entreprise ne doit en aucun cas être négligée. Un travail d'investigation dans ce domaine est incontestablement utile. Aussi, le repreneur intéressé sérieusement par la cible doit-il examiner minutieusement l'application du droit de travail et mener une analyse poussée pour lui permettre d'avoir une photographie précise de la situation sociale ; autrement dit, mesurer si la situation présentée est vraiment proche de la réalité car des surprises désagréables peuvent l'attendre, tout particulièrement dans une PME.

1.1 - De l'examen de critères objectifs…

L'application du droit de travail doit être vérifiée. Cela passe par un audit de la conformité des contrats de travail, l'application de la réglementation sur le temps de travail, le non recours au travail dissimulé… Des précautions sont donc à prendre ; même s'il s'agit d'une petite entreprise, il est primordial pour le repreneur, avant de s'engager, de vérifier des points spécifiques tels que :

- Évolution de l'effectif et de la masse salariale.
- Politique salariale : quelle est la convention collective qui s'applique ?
- Existence des délégués du personnel ; procédures d'information du comité d'entreprise.
- Salaires, types de contrat, compétences, ancienneté, âge ;
- Avantages particuliers (primes, voitures de fonction…) ; engagements envers le personnel, notamment en matière d'augmentation des salaires.
- Pyramide des âges, provisionnement des indemnités de départ en retraite.
- Respect des obligations en matière d'hygiène et de sécurité.
- Difficulté éventuelle à embaucher ; problèmes de qualification du personnel.
- Politique de formation.
- Indices significatifs du climat social dans l'entreprise : taux d'accidents et d'arrêts de travail, taux d'absentéisme (maternité, maladie…), taux de turn-over des salariés (nombre de ruptures de contrats de travail dans l'année notamment), le nombre de jours de grève…

Plus précisément, il est indispensable que le repreneur examine le registre d'entrée et de sortie du personnel et ne se base pas uniquement sur les fiches de paye. Des salariés peuvent ne pas avoir de fiche de paye lorsqu'ils se trouvent en congé maladie de longue durée, en congé sabbatique, en congé parental d'éducation… Le repreneur doit donc connaître la situation exacte des effectifs pour ne pas avoir un jour la surprise de voir réapparaître un salarié qui avait été « oublié ».

Le repreneur doit ensuite étudier les dossiers individuels des salariés incluant les CV, apprécier leurs compétences, expériences et aptitudes, pour vérifier qu'ils s'adapteront bien à son projet. L'ancienneté doit être également examinée à deux titres : un turn-over important est souvent un point faible pour un repreneur. A contrario, une forte ancienneté entraînera un passif social latent correspondant au minimum aux indemnités légales conventionnelles. Cependant, le coût de départ à la retraite de plusieurs membres du personnel dotés d'une ancienneté peut constituer une somme importante. Si des départs sont programmés, le repreneur devra impérativement déterminer le coût de ces départs (indemnité de départ à la retraite, indemnité de licenciement) et en tenir compte dans le cadre de l'évaluation de l'entreprise. Si tel est le cas, il est important de s'assurer que les départs ne soient pas motivés par la création d'une activité venant amoindrir les perspectives de développement de l'entreprise. Par ailleurs, il peut être intéressant pour le repreneur de se renseigner sur l'état du marché du travail pour les profils qu'il envisage de recruter : le bassin d'emploi peut être insuffisant (le secteur du BTP en est une illustration).

L'analyse des contrats de toute nature avant une reprise est un impératif, avec le souci constant de veiller aux contrats conclus *intuitu personae* (contrat qu'il lie à la personne et non à l'entreprise). Par exemple, il s'agira d'examiner avec attention les contrats avec les commerciaux salariés car si le contrat n'est pas renouvelé avec le repreneur, l'entreprise peut perdre de la valeur. Si des parents du cédant sont employés dans l'entreprise, le repreneur devra leur accorder une attention particulière. Il est en effet important d'évaluer leur fonction réelle, leurs compétences et savoir faire, leur rémunération et surtout leur influence dans les processus de décision. Le repreneur doit s'interroger sur leurs aspirations par rapport à la cession (motivations, existence de projets de reprise ou de "recréation"). Dans la plupart des cas, il sera toutefois plus prudent de ne pas conserver les membres de la famille du cédant dans la mesure c'est le plus souvent une source de désagrément et de mésentente ultérieure (Tariant, 2002),

« Donc, quand je suis arrivé là-dedans, j'avais en face de moi un bloc. Mais, j'ai conservé tous les membres de la famille du vendeur dans la société. C'était une grave erreur parce que même si cela était censé représenter de l'expérience et de la stabilité, ils ont représenté aussi du chantage. Quand, on est chef d'entreprise, si on a un

pouvoir plus fort que le sien, cela peut gêner » (repreneur de l'entreprise PT).

Souvent négligé par le repreneur, le domaine de la sécurité doit être étudié. Une attention particulière doit être portée sur les éventuels contentieux en vue d'obtenir réparation d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle, les arrêts de travail en cours (accident du travail et maladie professionnelle), les risques professionnels (bruit, amiante…) qui pourraient conduire au paiement d'indemnités dans le futur. Enfin, les usages, la convention collective, les accords d'entreprise s'imposent aussi au repreneur. C'est pourquoi il est souvent conseillé d'engager des négociations salariales quelques temps après la reprise afin de « remettre à plat » les pratiques et autres accords en vigueur.
Toutes ces vérifications sont nécessaires pour avoir une vue précise de l'effectif de l'entreprise, regarder de près les fonctions de chacun au sein de l'entreprise et la structure des rémunérations, s'assurer que l'entreprise respecte bien ses obligations légales et conventionnelles minimales vis-à-vis des salariés… Autrement dit, pour bien comprendre le fonctionnement réel de l'entreprise et surtout mieux cerner les potentialités internes afin de pouvoir envisager des éventuelles adaptations ou évolutions à apporter en termes de profils et d'effectifs.

1.2 - À une attention particulière sur le « ressenti » pour une évaluation de risques latents

Au-delà de l'examen de critères objectifs, l'audit social peut être en mesure de déceler d'éventuelles difficultés à venir. En effet, dans certaines PME, on peut se retrouver face à des situations ahurissantes. Il est donc fort utile d'évaluer les risques sociaux latents, à commencer par la prise en considération d'éléments concernant la direction de l'entreprise - soit le cédant - puis l'équipe en place.

1.2.1 - La prise en considération d'éléments concernant la direction de l'entreprise

Premièrement, le repreneur doit bien cerner les motivations « réelles » du cédant, c'est-à-dire savoir s'il souhaite vraiment céder son entreprise, à quelle échéance et selon quelles modalités. Dans la pratique, les attentes avouées du vendeur sont rarement ses motivations authentiques. Il doit donc s'interroger sur les points suivants : y a t-il eu des négociations antérieures échouées ? Que souhaite faire le vendeur après l'opération ? Est-il pressé de vendre ? Deuxièmement, le repreneur doit identifier son rôle dans le fonctionnement actuel de l'entreprise et donc les risques liés à son départ. En effet, une omniprésence du précédent chef d'entreprise peut être une source de non-valeur de l'entreprise. S'il est trop indispensable, que vaudra l'entreprise quand il ne sera plus là ? Le poids du cédant dans les performances de l'entreprise est toutefois difficile à appréhender : de quel(s) savoir-faire(s) dispose-t-il ? A-t-il une personnalité fortement affirmée et/ou des qualités relationnelles indispensables (« réseau »/carnet d'adresses) ? Si c'est le cas, il s'agira d'intégrer une clause de non-concurrence dans le protocole d'accord final. En effet, une telle clause peut s'appliquer également au cédant en lui interdisant de se réinstaller dans un périmètre donné avec une activité similaire à celle de son ancienne entreprise. Cette clause lui interdira aussi le plus souvent d'aller travailler chez un concurrent direct. Ainsi, en fonction du style de management du cédant, de son charisme, le repreneur devra mettre en place des actions susceptibles d'y remédier, en envisageant par exemple une transition progressive de la direction de l'entreprise.

1.2.2 - La prise en considération d'éléments concernant l'équipe en place

Concernant l'équipe en place, on l'aura compris, l'audit social peut permettre de juger de l'état du climat social, de bien comprendre la qualité des relations formelles et informelles entre la direction et les salariés, de vérifier qu'il n'existe pas de conflit déclaré ou latent avec un ou plusieurs salariés, de comprendre comment est assuré le dialogue social au sein de l'entreprise… Il peut aussi permettre d'évaluer le professionnalisme des salariés en place, d'apprécier leur compétence et leur motivation ainsi que leur bonne adéquation avec l'orientation qu'il souhaite donner à l'entreprise. Ce n'est qu'ainsi que le repreneur pourra se faire une idée de ce qu'il va pouvoir apporter, supporter et changer. Mais, il devra garder à l'esprit que les salariés peuvent être « pavlovisés » par des habitudes forgées par plusieurs années d'ancienneté et surtout « se méfier » de l'encadrement vis-à-vis duquel il ne bénéficie d'aucune crédibilité. Dans ce contexte social, de nombreux risque peuvent donc surgir suite au rachat de l'entreprise : conflit de culture, différence de savoir-faire, non prise en compte du savoir être, réaction de rejet des cadres, démission des hommes clés (Deschamps & Paturel, 2001).

Aussi, le repreneur aura-t-il tout intérêt à prendre en compte l'attachement des salariés au cédant, surtout lorsque celui-ci est le fondateur. La priorité est de s'assurer de leur fidélité vis-à-vis de l'entreprise. Le repreneur doit être sûr de pouvoir les garder pour s'en faire des alliés qui vont le soutenir dans sa reprise, notamment les collaborateurs clés qui représentent la mémoire de l'organisation et participent au savoir-faire de l'entreprise. Il devra s'interroger sur leurs aspirations à brève échéance (évolution en interne/départ (retraite, création d'entreprise). Certains peuvent décider de quitter l'entreprise et risque de passer à la concurrence. Or, on sait bien qu'avec leur départ, des connaissances stratégiques et un savoir-faire exemplaire peuvent être litté-

ralement perdus pour l'organisation. Cette fuite de compétences (notamment, en cas d'absence de clauses de non-concurrence dans les contrats de travail) peut se répercuter de façon désastreuse sur l'entreprise. De plus, le repreneur n'est jamais à l'abri d'un risque potentiel de conflit interne lié à la reprise de l'entreprise, Il s'agira donc d'anticiper d'éventuels conflits sociaux, parfois de les désamorcer avant même le rachat. Cette période correspond parfois à une période d'intense « lobbying » de la part des salariés.
Généralement, tout cela permet de savoir sur quoi il sera possible de négocier et surtout sur quoi la vente peut achopper.

1.3 - La démarche à suivre

Les risques inhérents à la méconnaissance du domaine social sont réels, même si le repreneur cherche à les limiter au mieux par des garanties[2]. Un audit social est donc fort utile. Mais il se préparera et se conduira avec méthode.
Pour mener cet audit, le repreneur consultera en priorité l'ensemble des documents disponibles dans l'entreprise. En fonction de l'importance de l'entreprise, il doit inspecter méthodologiquement les actes de nomination des dirigeants, le registre unique du personnel, le registre des observations et mises en demeure, le livre de paie, le règlement intérieur, les conventions et accords collectifs, les procès-verbaux des réunions avec les représentants du personnel, le CE et les comptes rendus des réunions de CHSCT (s'il y en a une)… Il prendra également connaissances des contrats de travail, organigramme, fiches de poste, définitions de fonction, entretiens annuels d'évaluation… Au-delà de ces documents légaux et officiels, il devra mener des entretiens avec le dirigeant sortant. Il devra en effet se donner le temps de découvrir le cédant au travers de rencontres dans et hors de l'entreprise pour connaître ses vraies motivations. Il ne devra pas hésiter à parler avec les conseils du vendeur pour par exemple percer les mystères de cette cession. Ensuite, il devra essayer d'entrer en contact avec le personnel en place, notamment les membres clés afin de les sonder sur les forces et les faiblesses qu'il a cru percevoir au cours de ses entretiens avec le vendeur mais qui ont pu être atténués ou amplifiés par celui-ci. C'est à travers les membres de l'organisation que le repreneur pourra glaner une part importante des informations et connaissances dont il a besoin. Éventuellement, il pourra compléter son information en rencontrant des clients, des concurrents de l'entreprise… Bien que cela ne soit pas chose courante en pratique.

[2] Les risques sociaux doivent être couverts de façon impérative par la convention de garantie de passif lors des négociations.

À l'issue de cette démarche, il sera en mesure de construire un bilan argumenté de la situation sociale de l'entreprise, d'envisager les éventuelles évolutions à apporter lors de la reprise effective de l'activité ainsi que leur coût. Dans les cas où des ajustements seraient nécessaires, il pourra tout à fait négocier avec le cédant pour déterminer qui assumera la régularisation de ce qui doit l'être. Or, cela n'est pas aussi simple que nous pourrions le penser ; bien au contraire ! C'est ce que nous allons expliquer dans le point suivant.

2. L'audit social lors d'une reprise de PME : difficultés de faisabilité

Les deux principaux freins à la réalisation d'un audit d'acquisition sont le temps et le budget. À cela s'ajoute le fait que la reprise s'accompagne de contraintes de confidentialités et tend à mettre le cédant en position de force, ce qui peut pénaliser l'acheteur dans sa démarche.

2.1 - Les principaux freins : budget et temps du repreneur

Dans la pratique, le repreneur est généralement pressé et dispose de moyens financiers limités ; ce qui limite considérablement l'étendue des vérifications. Bien que l'audit social lui permettrait d'éviter de faire face au moins d'imprévus et surprises possibles (prud'hommes en particuliers…), il préférera généralement « dépenser » dans des domaines qui lui paraissent plus importants (finance, juridique…).

« […] C'est vrai qu'on est un peu pressé de boucler l'affaire et qu'on a peur de dépenser avant la reprise, et on a tort quand on sait combien les conséquences peuvent nous coûter, en termes d'argent, évidemment, mais aussi en perte de temps car la place de la Canourgue [Tribunal de Montpellier], maintenant je commence à la connaître » (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

Or, le nouveau dirigeant ne peut ne pas prendre du temps pour conduire l'audit social. Cet audit peut en effet lui permettre non seulement de découvrir mais aussi de « s'approprier » la cible plutôt que de « boucler » l'affaire de manière précipitée, compte tenu des conséquences que cela peut entraîner pour la suite de l'opération. En règle générale, il est possible de procéder à un audit rapide qui consiste à recenser voire observer des points particuliers de non-conformité de la législation ou la réglementation ou à un audit approfondi qui mettra tout en lumière. Le temps nécessaire peut aller de deux heures à deux jours. Le budget peut être compris entre 300 et 3 000 euros. Ce coût dépend de

l'étendue de ce que le repreneur demande, donc est fonction du temps passé.

2.2 - Les contraintes de confidentialité et la position de force du vendeur

Avant le rachat, le cédant transmet au candidat repreneur une image plus ou moins réaliste de son environnement interne. Or, dans les faits, comme le souligne d'ailleurs Duplat (2003), le cédant prépare rarement un dossier détaillé relatif à son affaire « soit par négligence, soit par crainte de donner trop de détails ou d'être jugé sur son action à la tête de l'entreprise ». C'est donc, dans la plupart des cas, le candidat repreneur qui effectue le travail de recherche d'information. Cependant, très souvent, les cédants ne souhaitent aucunement éveiller les soupçons et inquiéter les employés avec lesquels ils ont souvent bâti leur entreprise. La perspective d'une cession pourrait les traumatiser. Il est en effet très rare qu'on l'annonce dès le début, sauf peut-être quand le cédant arrive à l'âge de la retraite et que tout le monde sait qu'il s'y prépare. Dans la majorité des cas, celui-ci reste donc très discret avec son environnement tant que la transaction n'est pas faite.

De plus, il est rare que le cédant dise toute la vérité. En effet, selon la BDPME-Sofaris (1998), plus de 20 % des repreneurs interrogés affirment avoir manqué d'informations sur le fonctionnement interne de l'entreprise ou avoir reçu des informations inexactes de la part du vendeur. Le repreneur se retrouve souvent en situation d'infériorité vis-à-vis du cédant, « ce qui peut l'amener à accepter l'inacceptable » (Tariant, 2002). Nous pouvons donner comme exemples significatifs : la visite de l'entreprise, la nuit en dehors des périodes de fonctionnement, l'absence totale de contact avec le personnel, etc. Très souvent, le repreneur ignore « physiquement » l'entreprise avant de l'avoir effectivement acquise. Il ne peut se concerter avec les collaborateurs puisqu'il se heurte à une fin de non-recevoir de la part du vendeur. Certains ont parfois l'autorisation de visiter l'entreprise mais de façon dissimulée. Le cédant devant alors trouver une explication crédible à la présence de l'acheteur.

« J'avais visité l'entreprise mais pas rencontré les salariés. Mon prédécesseur m'avait dit « je vais vous faire apercevoir le directeur technique » et on avait monté un scénario comme quoi j'étais un client… » (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

Le problème réside dans le fait qu'aux yeux du cédant le repreneur risque « de se révéler, en cas d'échec des négociations, un concurrent redoutable d'autant qu'il aura été mieux informé ou un bavard maladroit » (Deschamps, 2000).
Pour palier ces difficultés de faisabilité de l'audit social, notre expérience montre que des solutions peuvent toutefois être envisagées.

3. L'audit social lors d'une reprise de PME : des solutions possibles ?

À ce stade de la reprise, pour mettre toutes les chances de son côté, le repreneur pourrait exiger un « droit à l'information » ou une « obligation d'accès à la cible » pour réaliser au mieux l'audit social. De plus, la signature de lettres d'intentions et le recours à un conseil expert serait souhaitable pour lui assurer un maximum de garanties, et éviter des sanctions qu'elles soient financières car les infractions peuvent représenter des sommes importantes ou morales comme l'abus de confiance, une perte de légitimité… La possibilité de le faire sera cependant dépendante du climat dans lequel s'est engagé la négociation dès le départ et le souci de transparence plus ou moins affirmé du cédant.

3.1 - Exiger un « droit à l'information » ou une « obligation d'accès à la cible »

On l'aura compris la diffusion d'informations et les demandes de renseignements s'opèrent avec parcimonie et progressivement. Pourtant, il est indispensable que le repreneur puisse appréhender avec un maximum de clarté l'entreprise cible. Lorsque les négociations sont bien avancées, au lieu de le laisser dans l'expectative, il semble préférable de « donner toutes les clés de la maison »[3] au candidat-repreneur jugé intéressé afin qu'il puisse y « entrer » en connaissance de cause. Il est certain que plus il y aura d'informations, moins il y aura de malentendus, de représentations fausses et d'attentes insatisfaites. Aussi, le repreneur ne peut pas se satisfaire des documents « officiels » que le cédant lui remet durant la phase de transaction ; il doit aussi visiter l'entreprise et rencontrer le plus de personnes possible dans l'entreprise, interroger les collaborateurs clés en concertation avec le cédant qui aura pris soin au préalable de leur annoncer la cession[4]. Nous ne pouvons qu'insister sur le fait qu'il serait une erreur d'accepter les interdits du cédant et donc préférable de refuser d'aller plus avant dans la négociation.

« […] Donc les erreurs que j'ai pu commettre, c'est de

[3] Propos de Marcel Deruy, Directeur Réseau Sud-Est de la BDPME.

[4] Bien qu'aucune disposition légale n'impose d'informer individuellement les salariés. le chef d'entreprise a l'obligation de notifier le changement aux instances représentatives préalablement au transfert de l'entreprise. Plus précisément, d'après Monassier (2003), le comité d'entreprise, le cas échéant les délégués du personnel, doivent être obligatoirement informés et consultés sur l'opération envisagée.

ne pas du tout faire confiance à un audit social humain. Ensuite, c'est d'avoir accepté les interdits de la part du cédant, interdits de parler aux salariés, aux clients, de visiter l'entreprise. J'aurais dû refuser. Il faut se méfier lorsque le cédant ne veut pas que vous veniez dans l'entreprise, vous présenter le personnel. » (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).

En effet, nous considérons qu'il est impossible d'acheter « les yeux fermés » mais surtout qu'il faut se méfier des cédants qui agissent de la sorte. En réalité, ce ne sont que des « curieux » (Tariant, 2002) ; pour certains des « velléitaires » (Lecointre, 2002) qui souhaitent uniquement connaître la valeur de leur entreprise sans avoir réellement l'intention de la transmettre. Autrement dit, ils « testent » le marché pour se rassurer. Bien entendu, le « faux » cédant n'est pas forcément de mauvaise foi ; il peut en effet se retirer de l'opération suite à des problèmes personnels. Face à ces faits observés, le repreneur doit rester vigilant et prudent quant à l'engagement du cédant dans le processus. Le danger est qu'à ce stade avancé, il peut se rétracter au dernier moment et ne pas signer… et le futur dirigeant perdre son temps en négociations stériles…

3.2 - Signer des lettres d'intention

L'établissement de lettres d'intention mutuelle avant la signature du protocole final est rare ; elles permettent pourtant de sécuriser l'opération. Il est ainsi possible de convenir de rédiger automatiquement un compromis de vente ; c'est-à-dire une version courte du protocole d'accord sous conditions suspensives[5]. Cela n'engage pas le repreneur, mais fige son intention d'acheter la cible et garantit celle du vendeur de vouloir bien céder son entreprise à un instant donné. En contrepartie, celui-ci signera une lettre de confidentialité par laquelle il s'engagera à ne pas divulguer les différentes informations qui lui sont communiquées pendant la durée de la transaction.

« Il [le cédant] était réticent à me faire visiter l'entreprise et au fur et à mesure que je demandais des informations plus précises, je sentais un manque de volonté de sa part pour me les communiquer. D'un commun accord, on a décidé d'établir une lettre de confidentialité. Il a été de suite après moins réticent » (repreneur de l'entreprise). (Extrait d'un témoignage d'un repreneur de PME).
En pré-contractualisant leurs intentions, les deux parties en jeu - cédant et repreneur - s'engagent donc conjointement. Elles seront liées à partir du moment où elles auront signé ces lettres d'intention. Leur rédaction répond toutefois à un certain formalisme lequel exige de respecter une terminologie conforme aux usages en vigueur en la matière. De plus, il est conseillé de ne pas s'inspirer de modèles de lettre mais plutôt de faire du « sur-mesure », d'apprécier chaque cas en fonction des situations qui se présentent. C'est pour cette raison qu'il vaut mieux se rallier à l'avis d'un professionnel habitué à cet exercice pour procéder à sa rédaction. Mais il ne faut pas croire que de tels documents aient une grande valeur juridique, leur impact réel est surtout psychologique. En effet, ce n'est que de cette manière que les craintes de non-respect de la confidentialité seront amoindries et que les incertitudes liées à la non transparence seront levées. Autrement dit, contre leur engagement de « bonne foi » de part et d'autre, le cédant ouvrira plus aisément son entreprise au repreneur et mettra plus facilement à sa disposition tous les documents nécessaires. De son côté, le repreneur pourra s'investir dans des frais d'études, en ayant réellement « libre accès » aux chiffres et au personnel de l'entreprise préalablement à la cession et consacrer du temps à la négociation.

3.3 - Recourir à un conseil expert

Si les repreneurs font plus facilement appel à des spécialistes pour réaliser l'audit comptable, fiscal et juridique, ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de déclencher l'audit social. Or, c'est sans aucun doute celui-ci qui devrait être prévu en priorité, avant toute chose. Dans le cas où l'acheteur en aurait clairement pris conscience, il aurait tout intérêt à faire intervenir un conseil à sa place pour lui assurer l'accès à un maximum d'informations auprès du dirigeant lui-même mais aussi des personnes qui sont dans l'entreprise. Généralement, le cédant ne quitte pas son acheteur lors des visites de l'entreprise et peut rechigner à lui laisser le libre accès à son entreprise. Le conseil aura donc plus facilement les mains libres pour mener ces investigations dans le respect de la confidentialité et du professionnalisme qui le caractérisent. Si cela passe, le repreneur aura beau rôle. Il n'est pas rare en effet d'assister dans cette phase de premiers contacts à des maladresses, des susceptibilités froissées, une trop grande intransigeance qui font échouer les discussions. Ou bien encore, à travers les questions que le repreneur va poser, la manière dont il va se comporter, il peut se mettre dans une situation où il lui sera ensuite difficile d'asseoir sa (future) fonction dans l'entreprise. En revanche, si le cédant refuse, le repreneur pourra lui opposer de ne pas croire en la « véracité » de ce dont il va hériter ; au risque s'il persiste, de rompre tout pourparlers, pire encore bloquer toute négociation.
Compte tenu du degré de risque inhérent, il apparaît

[5] Les conditions suspensives sont des clauses qui conditionnent la vente à la levée de ces conditions. Sans cette levée, la vente n'est ni parfaite ni définitive (Roullois, 2005). Bien sûr la réalisation d'un audit devant confirmer les affirmations du vendeur est un des cas les plus fréquents.

préférable - voire judicieux - de laisser au conseil le rôle du « méchant ». Sa présence apportera immanquablement un confort au repreneur qui lui donne l'avantage, et dans le même temps, un réconfort au cédant. N'étant guère favorable à l'implication du repreneur dans son entreprise avant la reprise et n'étant pas habitué non plus à ce type de relation, ce dernier pourra plus facilement se prêter au jeu… à la condition que l'expert soit bien sûr capable d'instaurer un climat de confiance à son égard dès le départ pour l'inciter à se confier davantage. De fait, l'appel à un professionnel des ressources humaines ou un intermédiaire spécialisé en transmission/reprise d'entreprise se révèle indispensable mais peut représenter un certain coût qui peut toujours et encore rebuter le repreneur. Pourtant, celui-ci ne peut s'en passer… sous peine d'acheter une « coquille vide ».

Conclusion

Nous devons en convenir l'audit social doit être en première ligne tout particulièrement lors d'un changement majeur tel que la cession d'une entreprise. En effet, un audit humain de l'entreprise a pour principaux objectifs de vérifier que le départ du ou des dirigeants actuels ne mettra pas en péril le fonctionnement à venir de l'organisation et de s'assurer que « la greffe » a de bonnes chances de réussir entre le repreneur et les salariés de l'entreprise. Or, pour des questions de temps et d'argent, les porteurs de projet peuvent préférer acheter l'entreprise sans l'avoir humainement étudiée. Cette attitude bien que compréhensive constitue pourtant un risque qui pourrait fort bien ressembler à la signature d'un « chèque en blanc » ! Ainsi, la réalisation d'un audit social permet de valider la réalité mais surtout de mettre en évidence les risques à caractères sociaux qui doivent être connus du repreneur et couverts par le cédant. Ce domaine peut en effet recéler de véritables bombes à retardement qui exploseront après l'acquisition et dont l'effet peut être beaucoup plus brutal et tardif, en s'opposant au développement de l'entreprise. Ce qui peut bouleverser les plans du repreneur et le contraindre à modifier les mécanismes par lesquels il comptait créer un retour sur investissement, à l'extrême entraîner l'arrêt de l'activité…

Dans une reprise, l'audit social constitue donc un gage de sécurité et de réussite. Aussi, repreneurs : faites l'audit commercial, financier, de la production… Et ne sous-estimez pas, pire encore, n'oubliez pas l'audit social !

Bibliographie

Boussaguet S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier.

Chabert P. (2005), *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*, Paris, Pearson Education France.

Deschamps B. & Paturel R. (2001), Reprendre une entreprise… saine ou en difficulté, Paris, Dunod, (réactualisation septembre 2005).

Duplat C.A. (2003), Reprendre ou céder une entreprise, Collection Guid'Utile, Librairie Vuibert.

Lambert J.C., Landic J., Lheure P. (2003), *Céder son entreprise : quand et comment ?*, Paris, Dunod.

Lecointre G. (2002), *La transmission d'entreprise en pratique - 10 leçons pour réussir une cession de PME et 110 cas réels analysés*, Paris, Gualino éditeur (réactualisation février 2005).

Monassier B. (2003), *Transmission d'entreprise*, édition Francis Lefebvre, 2 e édition.

Rollin M. (2006), *Reprise/rachat d'entreprise : les 100 premiers jours. Comment les réussir ?*, Maxima, Paris.

Roullois T. (2005), *Achetez, vendez ou transmettez une entreprise*, Éditions ESM Management & Société.

Tariant J.M. (2002), *Guide pour reprendre une entreprise - Validation du projet, montage juridique, fiscal et financier*, Paris, Éditions d'Organisation (réactualisation novembre 2004).

L'audit social de l'absentéisme : quel regard, sur quelle mesure ?

Grégor Bouville
Doctorant en sciences de gestion
CREM-CNRS (IGR-IAE de Rennes,
Université de Rennes 1)
gregor.bouville@univ-rennes1.fr

Introduction

L'étude de l'absentéisme redevient « à la mode » (Thévenet, *Encyclopédie des RH*, 2006), du fait de son coût non négligeable pour les systèmes de protection sociale. Selon un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales publié en 2003, les indemnités journalières maladie ont représenté une dépense de 5,1 milliards d'euros en 2002 pour 6,7 millions d'arrêt de travail et 200 millions de journées indemnisées soit une augmentation de 46 % entre 1997 et 2002. Il représente aussi un coût très lourd pour les entreprises. D'après une enquête Mercer HRC (2006), les arrêts de travail de moins de trois jours représentent, en France, à eux seuls, 21 millions de journées non travaillées correspondant à 3,9 milliards d'euro. Dans un contexte d'intensification de la concurrence et de limitation des déficits budgétaires, l'enjeu de la lutte contre l'absentéisme reprend ainsi toute son importance. Des mesures ont été ainsi prises par la CNAM visant à renforcer le contrôle médical des arrêts maladie. Une enquête de la CNAM publiée en 2004, montre cependant, que seuls 7 % des arrêts maladie sont médicalement injustifiés (la Securex, société privée de contrôle médical, affirme quand à elle, que 13 % des arrêts de travail sont médicalement injustifiées). Un simple renforcement des contrôles des arrêts-maladie n'est donc pas à même de solutionner le problème. Ceci démontre aussi la pertinence d'un diagnostic des causes organisationnelles de l'absentéisme. Traditionnellement, les managers s'y intéressent car il constitue un coût pour l'organisation, tandis que les chercheurs en sciences de gestion le considèrent comme un indicateur révélateur d'un problème social ou psychologique propre à l'organisation. L'absentéisme, défini par Johns (2004), comme le fait de ne pas être présent à son travail un jour ouvré, exceptions faites des congés pour vacances et des congés maternité, a fait l'objet de nombreux articles dans les revues anglo-saxones. Nous présenterons synthétiquement tout d'abord, les débats autour du choix de la mesure du taux d'absentéisme, dans un second temps, les différentes approches de l'absentéisme, enfin, un cas d'audit social de l'absentéisme.

1. Quelle mesure de l'absentéisme ?

Dans la littérature consacrée à l'absentéisme, une distinction fondamentale est faite entre durée et fréquence des absences (Steel, 2003). La durée des absences permet de définir l'absentéisme comme une somme d'unités de temps (jours, ou heures) pendant lequel le salarié a été absent pour une période déterminée. Cette mesure accorde plus de poids dans le calcul du taux d'absentéisme aux absences de longue durée qu'aux absence de courte durée mais de fréquence élevée (micro-absentéisme). La fréquence des absences décompte le nombre d'absences dans une période déterminée. Cette mesure attribue plus de poids aux salariés absents fréquemment, mais elle ignore la durée de l'absence.

Chadwick-Jones et *alii* (1971) considèrent que les absences volontaires comme les week-ends prolongés ou anticipés ont plus de chance de prendre la forme d'absences courtes mais répétées. Comme la mesure de l'absentéisme par la fréquence des absences accordent plus de poids aux absences fréquentes de courte durée que celle fondée sur la durée des absences, Chadwick-Jones *et alii* (1971) proposent que la fréquence des absences soit assimilée à une mesure de l'absentéisme volontaire, alors que celle fondée sur la durée des absences soit considérée comme une mesure de l'absentéisme involontaire. Des études (Chadwick-Jones *et alii*, 1971 ; Hammer et Landau, 1981) ont montré que la fréquence des absences était moins aléatoire dans le temps que la durée des absences. Ces résultats, interprétés comme la conséquence d'un contrôle plus important du salarié sur la fréquence de ses absences, ont donné une crédibilité empirique aux propositions de Chadwick-Jones *et alii* (1971). Néanmoins, la fréquence des absences n'est pas une mesure idéale de l'absentéisme, car elle comprendra toujours quelques absences involontaires et d'autre part, certaines absences considérées comme involontaires, car de durée longue, sont en fait volontaires. Par ailleurs, ces articles sur la distinction entre absentéisme volontaire et involontaire doivent être replacés dans un contexte scientifique dominé à l'époque par les théories de la motivation fondées sur la notion de *job satisfaction* (Muchinsky, 1977).

La mesure de l'absentéisme est fonction de sa définition. Une approche individuelle de l'absentéisme incite à adopter cette distinction entre absentéisme volontaire et involontaire, mais elle reste très restrictive, tandis que l'approche organisationnelle est une approche plus large de l'absentéisme, car elle englobe les dysfonctionnements organisationnels générateurs d'absentéisme, quelqu'en soit leur nature.

Dans le cadre de notre audit, nous opterons pour une approche de l'absentéisme qui englobe ces deux dimensions - l'absentéisme relevant, d'une logique individuelle comme le démontre Thévenet (1981) et d'un symptôme organisationnel comme l'affirme Girault (1982) - en y incluant, les congés ordinaires maladie, les absences pour accident du travail et maladies professionnelles et enfin les absences injustifiées. Nous n'y introduirons pas les congés longue maladie (Thévenet, 1981 ; Candau, 1985), car ils sont surdéterminés par l'âge et relèvent souvent de l'aléatoire (apparition d'une maladie grave…).

Mais il faut souligner qu'une part aléatoire (épidémie de grippe par exemple…) est incluse dans la définition de l'absentéisme que nous avons donnée, et qui fait dire que « l'absence fait partie du déroulement normal d'une vie au travail » [1]. Dans ce propos, ce médecin signifie qu'il existe une part incompressible d'absentéisme, difficile à établir. En outre, pour D. Dessors, psychodynamicienne du travail[2], un absentéisme faible, désigné sous le nom de « présentéisme », peut être interprété comme un symptôme organisationnel, s'il est le résultat d'une forte pression psychologique imposée aux salariés.

Par ailleurs, la mesure de l'absentéisme varie d'une entreprise ou d'une administration à l'autre, ce qui rend difficile toutes comparaisons. Ainsi, Dexia Sofcap[3], inclue dans le calcul du taux d'absentéisme pour la fonction territoriale et hospitalière, les congés maternités. La Poste mesure l'absentéisme en ne comptabilisant que le nombre de jours de congés ordinaires maladie (COM), alors que l'administration territoriale pour laquelle l'audit a été réalisé inclue dans le numérateur du taux d'absentéisme, outre les COM, les absences pour accident du travail (AT) et les absences injustifiées (ABI).

Enfin, certaines mesures de l'absence sont fondées sur la déclaration du nombre d'absences par les salariés eux-mêmes - dans le cas, par exemple des enquêtes par questionnaires. Un inconvénient de ces mesures est que les salariés sous-déclarent le plus souvent leur nombre d'absences - de moitié, selon Johns (1994)- par rapport à leur nombre exact d'absences. De plus, les salariés les plus souvent absents sont aussi ceux qui sous-déclarent le plus leur nombre de jours d'absence.

[1] Docteur Salou, médecin coordinateur du service prévention du CIG Pantin, cité dans *La Voix (journal de la CFTC)*, décembre 2004.

[2] Voir La Mutualité Française, dossier Santé et travail, n° 47, (avril 2004).

[3] Voir Enjeux statistiques, n° 4, avril 2004 : "Les absences au travail dans les collectivités territoriales", Dexia Sofcap.

2. Quel regard sur l'absentéisme ?

Jusqu'à la fin des années 60, l'absentéisme était traité le plus souvent par les chercheurs en sciences de gestion comme un problème d'insatisfaction au travail (Muchinsky, 1977), inspirés en cela par l'école des relations humaines. Au début des années 80, a émergé une approche plus pluridisciplinaire de l'absentéisme, englobant une composante psychosociale (Chadwick-Jones, 1982) et une composante économique (Chelius, 1981). Kaiser (1998) présente trois niveaux de modélisation de l'absentéisme : individuel, social et économique.

Steers et Rhodes (1978) ont été les premiers à présenter un modèle individuel de l'absentéisme, qui est aussi celui qui est le plus largement connu et cité dans la littérature. Contrairement aux articles précédents dans ce domaine, dans ce modèle, l'absentéisme n'est pas une conséquence immédiate d'un manque de satisfaction au travail (*job satisfaction*), cette dernière devant plutôt être considérée comme une variable intermédiaire. Ces deux auteurs proposent un modèle dans lequel l'absence au travail est analysée comme le résultat de l'interaction entre l'environnement au travail, les caractéristiques personnelles du salarié et l'environnement social. Ils considèrent que la présence au travail dépend de *la motivation et de la capacité à être présent*. Ces deux composantes doivent être réunies pour assurer la présence du salarié au travail. La *capacité à être présent* dépend non seulement de la maladie et des accidents au travail, mais aussi de la situation familiale et des problèmes de transport. *La motivation à être présent* dépend de la satisfaction au travail, mais aussi des contraintes ou pressions qui peuvent être de natures, sociale, économique ou psychologique. La satisfaction au travail, quand à elle, dépend de l'interaction entre l'environnement au travail et les attentes des salariés quand au travail à effectuer. Les caractéristiques individuelles des salariés influencent à la fois *la motivation et la capacité* à être présent. Enfin, la présence ou l'absence au travail influence en retour l'environnement au travail, ce qui permet de créer un modèle dynamique.

Ce modèle[4] est plus une synthèse des principaux antécédents de l'absentéisme qu'une véritable théorie unifiée de l'absentéisme. Cependant, il rappelle aux chercheurs toute la complexité de ce dysfonctionnement organisationnel majeur. Par ailleurs, bien qu'il ait été commenté et révisé (Brooke, 1986 ; Watson, 1981), ce modèle n'est pas devenu l'objet de tests répétés.

Bien que le modèle de Steers et Rhodes (1977), soit une vision très large des antécédents de l'absentéisme, la plupart des recherches en sciences de gestion de cette époque insistaient sur les facteurs individuels tels que, la satisfaction au travail (Muchinsky, 1977), la motivation (Nicholson *et al*., 1977) ou certaines caractéristiques personnelles (Nicholson *et al*., 1977). Les théories sur la culture d'absence peuvent être vues comme une réaction face à cette approche trop individuelle de l'absentéisme. Certains auteurs ont ainsi abordé l'absentéisme par une approche sociale, en introduisant la notion de culture de l'absence (Chadwick-Jones *et al.*, 1982), enrichi par la suite par celle de norme d'absence (Marckham et McKee, 1995). Chawick-Jones *et alii* (1982) définissent la culture de l'absence comme « les croyances et pratiques, influençant les absences au travail, qui apparaissent à l'intérieur d'un groupe de travail ou d'une organisation ». Cette dernière théorie peut être incluse dans la notion plus globale d'identité au travail (Sainsaulieu, 1977). Marckham et McKee (1995) distinguent, quand à eux, les notions de norme d'absence externe (les objectifs des supérieurs hiérarchiques en termes d'absences) et de norme d'absence interne (le niveau d'absence qu'un salarié considère comme acceptable).

L'approche économique de l'absentéisme a été principalement développée en économie du travail (Barmby et Trebble, 1991 ; Barmby *et al.*, 1994). Elle repose sur le postulat que tout individu est un *Homo œconomicus* cherchant à maximiser son utilité. Le bien-être de ce dernier est fonction de deux composantes : la consommation (qui nécessite de travailler) et le loisir. La maximisation de son bien-être signifie qu'il lui faut trouver le volume de travail qui lui permet d'atteindre une combinaison optimale des deux composantes de son bien-être. Les modèles les plus simples, ne tenant pas compte de l'indemnisation des absences par des systèmes d'assurance social, montrent que plus le nombre d'heures travaillés est important, plus l'absentéisme augmente. Dans ces modèles, le niveau de salaire exerce aussi une influence sur l'absentéisme, mais son effet reste incertain. En effet, toute augmentation de salaire entraîne un effet de revenu et un effet de substitution. L'effet revenu influence négativement l'absentéisme, car l'individu peut atteindre un niveau donné de consommation pour un volume de travail moindre. L'effet de substitution exerce un effet positif sur l'absentéisme, car le coût d'opportunité des absences augmente lorsque les salaires augmentent. Des modèles plus élaborés, montrent que les absences des individus sont fonction de son arbitrage entre temps libre et consommation, du système d'assurance social, du salaire et de coûts de long terme, comme le risque de perdre son emploi. Il est reproché à ces modèles d'analyser l'absentéisme sous l'angle trop réducteur de la maximisation sous contrainte de la théorie économique néoclassique.

[4] Pour une présentation détaillée de ce modèle, voir Candau (1985), p. 153-157.

Enfin, nous ajouterons une dernière approche de l'absentéisme - incluse dans le modèle de Steers et Rhodes (1978) - par les déterminants liés à l'environnement économique et socio-culturel. Les réglementations, les valeurs propres à chaque société - selon Hofstede (1994), motivation, leadership et structures d'organisation dépendent fortement des cultures de chaque pays- la présence d'infrastructures et de services sociaux constituent aussi des déterminants de l'absentéisme. Les conditions du marché du travail influencent plus ou moins directement le taux d'absentéisme. En effet, en période de plein-emploi, la menace du licenciement en cas d'absences répétées, est moins crédible.
De même, les valeurs sociales qui imprègnent la société, les institutions ont un lien avec l'absentéisme. Kaiser (1998) a ainsi montré que les pays où l'antiféminisme et l'individualisme étaient les moins marqués, sont aussi ceux qui ont le système social le plus développé, et les taux d'absentéisme les plus élevés. Selon lui, la générosité du système social inciterait les travailleurs à s'absenter. Il cite, en exemple, la Suède, où les allocations maladie représentent 80 % du salaire brut, et sont versées sans limitation de durée. Ce pays a le taux d'absentéisme le plus élevé d'Europe (11,6 % contre 7,1 % pour la France, 1992, ce taux incluant les absences pour maladie, pour congés de maternité et pour accident du travail). C'est une explication qui nous semble un peu simpliste, car les Scandinaves restent très attachés à leur système social et sont conscients des problèmes de financement de celui-ci. La méconnaissance des origines du phénomène (qui perdure depuis le début des années 80) est tel qu'un ministre de la vie au travail a été nommé pour solutionner ce problème en 2002[5].
Depuis janvier 2005, le gouvernement social-démocrate a instauré un congé sabbatique de trois à douze mois indemnisé à 68 % du salaire, pour les salariés ayant au moins deux ans de CDI, tout en étant remplacé par un chômeur de longue durée[6]. Ce congé sabbatique a été introduit afin d'améliorer le bien-être des salariés et de réduire le nombre d'arrêts maladie. Des études sur l'impact de l'introduction du congé sabbatique sur le taux d'absentéisme n'ont pas encore eu lieu, du fait de la nouveauté de cette réforme, mais il sera intéressant d'estimer son impact.
Cette réforme n'en souligne pas moins l'importance de l'influence du dispositif légal et conventionnel sur le taux d'absentéisme. Pour Esping-Andersen (1999), la nature de la législation sociale (favorable au salarié ou à l'employeur[7]) est un déterminant important du taux d'absentéisme et expliquerait ainsi le niveau très bas de l'absentéisme aux Etats-Unis (reflet d'une législation sociale très appauvrie et favorable à l'employeur). Le délai de carence (de zéro en Suède, trois jours en France, et quatorze jours au Canada), ainsi que le délai à partir duquel le salarié a obligation de fournir un certificat médical (en Suède, le certificat n'est requis qu'après le septième jour, alors qu'en France il est exigé dès le premier jour). De même le niveau de compensation, ainsi que l'origine du financement des indemnités sont importantes. En Suède, les indemnités sont payées par l'état (système beveridgien de financement par l'impôt) alors qu'en Allemagne (où le taux d'absentéisme est faible) elles sont garanties en partie par l'employeur (système bismarkien de financement de la protection sociale par les cotisations des employeurs et des salariés). Néanmoins, il est vrai que ce dernier facteur explique de manière plus appropriée l'absentéisme au niveau national, qu'au niveau de l'entreprise.

Plus récemment, Johns (1997) a présenté neuf modèles informels de l'absentéisme : le modèle de la décision - lien de dépendance entre absences présentes et passées, le modèle du retrait - implication et justice organisationnelle, satisfaction au travail -, le modèle démographique - âge, ancienneté, genre -, le modèle médical - tabagisme, alcoolisme, souffrances psychologique et physique-, le modèle du stress, le modèle social et culturel, le modèle du conflit, le modèle de la déviance et enfin le modèle économique.

3. L'audit social de l'absentéisme : le cas des éboueurs

Nous référant à la méthodologie de l'audit social (Candau, 1985 ; Peretti et Vachette, 1987 ; Combemale et Igalens, 2005), nous présenterons tout d'abord, les caractéristiques de l'organisation auditée, puis, la méthodologie mobilisée, enfin, les résultats de l'audit et les recommandations qui s'en suivent.

3.1 - Les caractéristiques de l'organisation

Premièrement, il est important de noter que, dans l'organisation auditée, les tâches inhérentes au métier d'éboueur sont nombreuses : collecte des ordures ménagères (métier de ripeur), d'objets encombrants et des papiers et emballages, passage du balai. En outre, il existe deux grades : éboueur et éboueur principal (grade supérieur). La proportion d'éboueur principal n'est que de 22 % dans l'effectif total. L'accès à des niveaux hiérarchiques supérieurs tels que chef d'équipe ou agent de maîtrise s'effectue par concours interne. Par ailleurs, il existe trois types de statut pour les éboueurs : le statut d'éboueur titulaire est majoritairement représenté (86 % de l'effectif total), le statut d'éboueur non titulaire est

[5] *Le Monde, supplément économique*, « Des congés maladie en pagaille, la nouvelle fièvre suédoise », 4/02/2003.

[6] *Libération*, « La Suède apprend à buller », 14/03/2005.

[7] Pour Esping-Andersen (1999), une législation sociale favorable au salarié va favoriser le degré de liberté des travailleurs et ainsi faire progresser leur « démarchandisation ».

réservé aux éboueurs contractuels, qui n'ont pas le statut de fonctionnaire, le statut d'éboueur stagiaire est réservé aux éboueurs nouvellement embauchés, pendant leur première année d'activité, à l'issue de laquelle ils sont titularisés, après avis de leur supérieur hiérarchique direct (le chef d'équipe).
Enfin, la structure de l'organisation auditée reste très hiérarchisée (quatre échelons séparent l'éboueur du chef de division. Les divisions territoriales prennent en charge des territoires (une division englobant un ou plusieurs arrondissements), divisées en secteurs (un secteur comprenant plusieurs ateliers), chaque division étant placée sous la responsabilité d'un chef de division. La suite de la ligne hiérarchique est la suivante : chef d'exploitation (responsable d'une division), agent supérieur d'exploitation ou ASE (chef de secteur), agent de maîtrise ou AM (responsable de plusieurs ateliers), chef d'équipe du nettoiement qui est en contact direct avec les équipes d'éboueurs au sein d'un atelier (il y deux ou trois équipes par atelier).

3.2 - Méthodologie de l'audit

3.2.1 - Analyse quantitative

Afin d'analyser les données sur l'absentéisme des éboueurs, nous avons effectué une analyse factorielle à partir de plusieurs variables qualitatives : lieu de naissance (Paris, banlieue de Paris, province, DOM/TOM, UE et Afrique), délai de trajet (paris, banlieue, province), le grade (éboueur, éboueur principal), le statut (titulaire, non titulaire, stagiaire), le service (la division) et des variables quantitatives[8] : ancienneté, durée des absences maladie, durée des absences pour accident du travail, durée des absences injustifiées. Nous avons réalisé cette AFC en utilisant le logiciel SPSS, sur un échantillon représentatif de 400 éboueurs (soit 10 % de la population totale). Cette analyse quantitative nous a permis d'établir une typologie des formes d'absence. Cependant, selon Martory (2003), plus la réalité est complexe, moins l'information unique et quantifiée est opératoire. Nous avons donc complété cette analyse quantitative par des entretiens semi-directifs.

3.2.2 - Analyse qualitative

Dans un deuxième temps, nous avons confronté ces facteurs explicatifs, à la réalité du terrain, par des entretiens semi-directifs individuels[9] et collectifs[10] d'une durée moyenne d'1h30 avec des éboueurs et chefs d'équipe (deux éboueurs et un chef d'équipe par atelier), mais aussi avec des cadres (un agent de maîtrise ou AM et un agent supérieur d'exploitation ou ASE). Ces entretiens se sont réalisés dans trois ateliers (atelier 1 ayant un taux d'absentéisme moyen, l'atelier 2 ayant un taux d'absentéisme élevé et l'atelier 3 ayant un taux d'absentéisme faible). Etant donné les résultats de l'analyse quantitative (cf. infra), nous avons choisi d'interroger des éboueurs jeunes[11] (titulaires et stagiaires), ainsi que des éboueurs ayant de l'ancienneté. En outre, nous avons interrogé des éboueurs identifiés comme fortement absents, ainsi que des éboueurs identifiés comme « exemplaires » dans leur assiduité. Le guide d'entretien comprend huit thèmes : le temps de travail/ horaires de travail ; trajet ; l'organisation et les conditions de travail ; les relations dans le travail ; la vie familiale ; l'implication ; l'absentéisme maladie.
Enfin, nous avons croisé la typologie des formes d'absences avec les résultats de l'analyse qualitative afin de déterminer des portraits d'absent-type en fonction de caractéristiques organisationnelles et individuelles.
Afin d'exploiter le matériel recueilli, nous avons mobilisé plusieurs modèles d'analyse de l'absentéisme (Peretti et Vachette, 1987 ; Combenale et Igalens, 2005). Parmi les problèmes organisationnels, nous avons abordé plus précisément l'influence des styles de management et de la motivation au travail sur l'absentéisme, selon une approche psychosociologique. En outre, les concepts d'identité au travail (Sainsaulieu, 1977) et de jeux d'acteurs (Crozier et Friedberg, 1977) ont été mobilisés afin d'analyser le contenu des entretiens avec les éboueurs.

3.3 - Résultats de l'audit

Nous avons croisé la typologie des formes d'absences obtenue par l'AFC avec les résultats de l'analyse qualitative afin de déterminer des portraits d'absent-type en fonction de caractéristiques organisationnelles, individuelles.

Le *profil du présentéiste* correspond à un agent ayant une forte ancienneté, satisfait par sa rémunération, qui trouve un intérêt pour les tâches effectuées, et possédant une certaine conscience professionnelle. Pour ce profil, il existe une adéquation entre l'individu et le métier d'éboueur.

Le *profil du multiabsentéiste* (cumulant plusieurs formes d'absences : maladie, injustifiée, pour accident du travail) correspond à un agent ayant peu d'ancienneté, peu satisfait par sa rémunération, ayant un faible intérêt pour les tâches effectuées, peu impliqué dans son travail et enfin pouvant connaître des problèmes de logement.

[8] Les données sont de l'année 2004.

[9] Ceux-ci ont été réalisés dans l'atelier 1 et 3.

[10] Un entretien collectif a été réalisé dans l'atelier 2, auxquels ont participé deux éboueurs (un stagiaire et un titulaire) et un chef d'équipe.

[11] Je définirai les jeunes éboueurs comme ceux appartenant à la tranche d'âge 20-30 ans. Les éboueurs ayant de l'ancienneté seront définis comme ceux appartenant à la tranche d'âge 50-64 ans et ayant au moins 15 ans d'ancienneté.

Le *profil du monoabsentéiste* (caractérisé par une ancienneté importante mais un statut de non-titulaire) semble correspondre à un agent démotivé, car n'ayant pas les mêmes avantages en termes de rémunération et de promotion que les agents titulaires.

Les facteurs organisationnels à l'origine de l'absentéisme :
- Une rémunération jugée insuffisante.
- Les tâches inhérentes au métier d'éboueur, peu motivantes.
- Une faible implication au travail des jeunes éboueurs.
- La promotion, source de (dé) motivation principale chez les jeunes éboueurs.
- Une organisation du travail, source d'absentéisme.
- Des horaires de travail exigeantes.
- Des conditions de travail difficiles.
- Un style de commandement parfois autoritaire et rigide.
- L'absentéisme : une réponse adaptative à la structuration du système social (Crozier et Friedberg, 1977).
- Des rapports sociaux au travail parfois tendus (Sainsaulieu, 1977).

Les facteurs individuels à l'origine de l'absentéisme :
- L'âge.
- Délai de trajet et logement.
- La reconnaissance sociale.

Recommandations :
- *Communication externe* : campagne de communication sur l'utilité sociale des éboueurs, visant à revaloriser leur image.
- *Communication interne*.
    - sur le régime d'indemnisation de trois mois à plein traitement des congés ordinaires maladie, sur le thème : « Le congé ordinaire maladie est un droit social pour tout agent. N'en abusez pas ».
    - sur les possibilités d'accéder à un logement (offres de logement social, crédits pour accéder à un logement, soutien psychologique).
- *Développer la participation* des éboueurs à chaque réaménagement des itinéraires de collecte et de nettoiement des rues et dans l'affectation des différentes tâches (collecte, balayage…).
- *Proposer des évolutions de carrière individualisées* aux jeunes éboueurs titularisés.
- *Maintenir la tutelle des « anciens »* après titularisation des éboueurs stagiaires.
- *Etre vigilant quand à la présence de leaders* influençant négativement les autres membres de l'équipe de travail.
- *Diagnostiquer pour « l'absent fréquent »* les causes de ses absences. Etudier la possibilité d'une réaffectation dans un autre atelier ou dans un autre service.

Conclusion

Cet audit remet en question l'idée préconçue selon laquelle il existe une corrélation positive entre ancienneté et absentéisme. Paradoxalement, malgré la pénibilité du métier, l'absentéisme affecte principalement les jeunes éboueurs. Deux grandes catégories de déterminants ont été dégagées de l'étude, d'une part, des facteurs organisationnels -les caractéristiques difficiles du métier d'éboueur, la concurrence pour la promotion interne et un mode de gestion du personnel autoritaire- d'autre part, des facteurs individuels -manque de reconnaissance sociale, délai de trajet et logement.
Les résultats de cet audit débouchent sur trois types de conséquences. Premièrement, il est essentiel pour les managers de prendre en compte le niveau de reconnaissance sociale d'un métier. En effet, si un métier pâtit d'une réputation de « sale boulot » (Hughes, 1996), il sera dans l'intérêt du manager de revaloriser l'image de ce métier en menant une campagne de communication externe et interne montrant par exemple l'utilité sociale de celui-ci. Deuxièmement, il apparaît opportun de favoriser les promotions internes de façon à motiver les salariés en leur offrant des passerelles professionnelles valorisantes. Enfin, une attention particulière doit être nourrie à l'égard des styles de management de l'encadrement de proximité. Un style autoritaire et cassant n'est pas adapté dans le contexte des évolutions sociologiques de la population salariée. Seul un style de management fondé sur le recours au dialogue avec le personnel permet d'obtenir de celui-ci un engagement au travail et dans l'organisation acceptable.

Limites de la recherche

Notre étude n'a aucune ambition généralisatrice. En effet, cette étude concerne une organisation particulière et transposer cette étude à une autre organisation serait improductif. Cependant, la méthodologie mobilisée pourrait être transférée à un autre cas. Dans un premier temps, l'analyse quantitative permet d'extraire les principaux facteurs individuels influençant l'absentéisme. Dans un deuxième temps, l'enquête de terrain permet ensuite d'analyser de quelle manière, les variables individuelles en interagissant avec les variables organisationnelles, peuvent être à l'origine de l'absentéisme.

Une autre limite tient au fait, que le nombre d'entretiens (dix) ne permet pas de déceler tous les mécanismes organisationnels à l'origine de l'absentéisme.

Bibliographie

Barmby T., Trebble J. (1991), "Absenteeism in a Medium-Sized Manufacturing Plant", *Applied Eco nomics*, 23 (1B), 161-166.

Barmby T., Sessions, J., Trebble J. (1994), "Absenteeism, Efficiency Wages, and Shirking", *Scan dinavian Journal of Economics*, 96 (4), 561-566.

Brooke P. (1986), "Beyond the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance". *Academy of Mana gement Review*, 11 (2), pp. 345-362.

Candau P. (1985), *Audit social : méthodes et techniques pour un management efficace*, Vuibert.

Chadwick-Jones J. K., Brown C. A., Nicholson N., Sheppard C. (1971), "Absence measures: their reliability and stability in an industrial setting". *Personnel Psychology*, 24 (3), pp. 463-470.

Chadwick-Jones J.K., Nicholson N., Brown C. (1982), *Social psychology of absenteeism*. New York: Praeger.

Chelius J.R. (1981), "Understanding absenteeism: The potential contribution of economic theory". *Journal of Business Research*, 9, pp. 409-418.

Combemale M., Igalens J. (2005), *L'audit social*, PUF.

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'Acteur et le système*, Le Seuil.

Esping-Andersen G. (1999), *Les trois mondes de l'Etat-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, PUF.

Girault C. (1987), « L'absentéisme, symptôme organisationnel », *Sociologie du travail*, 3, pp. 323-337.

Hofstede G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel, Edition Organisation*.

Kaiser Carl P. (1998), "What do we know about employee absence behaviour? An interdisciplinary interpretation". *Journal of Socio-Economics*, 27 (1), pp. 80-98.

Kaiser Carl P. (1998), « Dimensions of culture, distributive principles, and decommodification: implications for employee absence behavior », *Journal of Socio-Economics*, 27 (5), pp. 551-665.

Muchinsky P-M. (1977), "Employee absenteeism: A Review of the literature". *Journal of Vocational Behavior*, 10 (3), pp. 43-77.

Nicholson N., (1977), "Absence behaviour and attendance motivation : A conceptual synthesis". *Journal of Managerial Studies*, 14 (3), pp. 231-252.

Nicholson N., Brown C., Chadwick-Jones J. (1977), "Absence from work and personal characteristics". *Journal of Applied Psychology*, 62 (3), pp. 319-327.

Johns G. (1994), "How often were you absent? A review of the use of self-reported absence data". *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), pp. 574-591.

Johns G. (1997), "Contempory research on absence from work: Correlates, causes and consequences". *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, pp. 114-173.

Johns G. (2004), "Absenteeism". Blackwell Encyclopedia of Management: Organizational Behaviour.

Marckham S-E., McKee G-H. (1995), "Group absence behavior and standarts a multilevel analysis", *Acadamy of Management Journal*, 38 (4), pp. 1174-1190.

Martory B. (2003), « Audit social. Pratiques et principes », *Revue Française de Gestion*, 147, pp. 233-246.

Peretti J-M, Vachette J-L. (1987), *Audit social*, Ed. d'Organisation.

Sainsaulieu R. (1977), *L'idendité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Steers R-M., Rhodes S-R. (1978), "Major influences on employee attendance-a process model". *Journal of applied psychology*, 63 (4), pp. 391-407.

Thévenet M. (1981), « L'absentéisme en milieu bancaire : l'importance de la gestion des groupes humains », thèse de Doctorat. Université d'Aix Marseille III.

Watson C-J. (1971), "An Evaluation of Some Aspects of the Steers and Rhodes Model of Employee Attendance". *Journal of Applied Psychology*, 66 (3), pp. 385-389.

Steel R-P. (2003), "Methodological and operational issues in the construction of absence variables". *Human Resource Management Review*, 13 (2), pp. 243-251.

L'apport d'une étude de cas dans le secteur associatif au développement de l'audit social des entreprises et des organisations

Martine Brasseur
Maître de conférences
Université Paul Cézanne
IAE d'Aix-en-Provence
martine.brasseur@iae-aix.com

Le secteur associatif est souvent considéré comme un monde à part, où les principes de gestion en vigueur dans les organisations ne sont plus opérants. « Relevant de représentations largement répandues qui font de l'association un synonyme d'amateurisme et de l'entreprise le lieu incontesté de la rigueur managériale » (Laville, 2003, p. 83), la question d'un éventuel transfert possible des pratiques n'a été soulevée que dans un sens : il ne pouvait s'agir que de professionnaliser la gestion des premières en important ce qui avait été développé dans les secondes. Or, comme le soulignaient dès 1997, Laville et Sainsaulieu, non seulement les résultats escomptés n'ont pas été obtenus, du moins en Gestion des Ressources Humaines, mais cette tentative d'application de méthodes conçues dans un objectif de rentabilité, dans des organisations à but non lucratif et à vocation sociale, a même aggravé certains problèmes qu'elle visait initialement à résoudre. Les associations et les entreprises privées relèvent-elles de logiques institutionnelles si différentes, qu'elles ne peuvent rien s'apprendre l'une à l'autre ? Face aux enjeux et aux difficultés de mise en œuvre d'un développement durable associant performances économiques et performances sociales, une action collective s'appuyant principalement sur l'investissement de bénévoles et visant à lutter contre l'exclusion, n'est-elle pas potentiellement porteuse d'enseignements pour les gestionnaires ?

Dans cet article, nous tenterons de tirer des enseignements d'une étude de cas réalisée par observation participante dans un centre d'accueil de jour des sans domicile fixe (voir annexe). Trois angles d'analyse ont été abordés : l'organisation : ici une association ; l'individu en nous focalisant sur une catégorie d'acteurs internes : les bénévoles ; les processus d'intégration et rejet à travers les spécificités des usagers : les SDF. Notre objectif est d'identifier et de transposer quelques indicateurs de dysfonctionnement repérables dans le secteur associatif. Si l'on considère que l'audit social se découpe en trois niveaux : stratégique, opérationnel et de conformité (Peretti et Vachette, 1987), l'apport de notre étude se situe potentiellement au premier niveau dans la construction du référentiel. Trois domaines, repris dans le plan, ont été investigués : l'audit de la performance organisationnelle, l'audit de la Gestion des Ressources Humaines et l'audit du management des personnes.

1. L'audit de la performance organisationnelle

Initiée par un prêtre lors de l'hiver particulièrement rude de 1985, l'activité de l'association Germain Nouveau a d'abord consisté à « *distribuer une soupe chaude* » [1] à la ZUP d'Aix-en-Provence à l'aide d'un camion devenu mythique. Sa vocation première était de permettre la survie d'une population en grande difficulté[2] à défaut de la sortir de la détresse, en s'appuyant sur la bonne volonté d'un petit groupe de bénévoles[3]. Il ne s'agissait donc pas de « *régler le problème* », mais d'intervenir pour que « *les gars de la rue tiennent le coup* » jusqu'aux véritables éventuelles solutions. Si nous avons relevé que le discours prédominant lors de la création du *Collectif Germain Nouveau* persiste encore chez certains SDF, idéalisant le vagabond libre et miséricordieux, détaché des quêtes matérielles, philosophe ou poète, il est aussitôt abandonné après une nuit d'orage passée sur un banc. Les conditions de vie dans la rue ne peuvent pas être considérées comme un choix[4], tant la dureté du mode de subsistance qu'elles représentent se rappelle violemment aux bénévoles par l'information d'une hospitalisation ou même d'un décès[5], tant il est vérifiable au quotidien que la reconnaissance comme membre d'une cité, c'est-à-dire l'accès à la citoyenneté, passe par la territorialité et la fixité (Castel, 1995). Le but de la halte de jour n'est pas de rendre tolérable l'insupportable et l'inadmissible et encore moins de l'entretenir. Sa finalité est ainsi paradoxale : elle vise en ouvrant un lieu d'accueil dans les créneaux horaires de fermeture des centres d'hébergement d'urgence, à permettre aux plus démunis de subvenir à leurs besoins primaires, tout en les incitant à adopter d'autres moyens de subsistance par un partage moral et matériel.

L'objectif de l'association est dès lors d'aménager, de réhumaniser la rue sans contribuer bien au contraire à pérenniser un mode de vie inacceptable. Au Collectif Germain Nouveau, certains SDF sont devenus des habitués de longue date. Adaptés aux différents systèmes d'accueil de la ville, ils se sont resocialisés en s'intégrant dans une communauté composée de personnes dépendantes à l'alcool ou aux drogues, de malades mentaux, de travailleurs sociaux et de bénévoles. Cet état de fait est à l'évidence un échec de l'organisation, rendu saillant lorsque « *une vedette* » arrive le matin après un séjour aux urgences à l'hôpital à la suite d'une crise d'éthylisme. Les dégradations physiques si tragiquement observables au quotidien en témoignent : un bon client de l'association est un utilisateur ponctuel des services proposés ; le meilleur est celui qui ne vient qu'une fois. La fidélisation en ressort comme un indicateur de dysfonctionnement.

Or, les permanents et les bénévoles ont à cœur d'améliorer la qualité de l'accueil. L'une fleurit systématiquement les tables ; une autre, face aux invectives comme aux larmes ou aux blagues scabreuses, arbore un sourire, que les sociétés privées de service envieraient pour gérer leurs clients mécontents. Tous, comme nous le verrons plus loin, se dévouent avec peu de moyens pour répondre aux attentes d'une population plus encline à être rudoyée dans d'autres lieux. Les réactions des acteurs internes, permanents ou bénévoles, sont autant d'illustrations de leur préoccupation principale : « *Ils vont être contents : y'a des frites ! Par contre, ça va râler : y'a plus de moutarde ! J'aurais pas dû laisser le pot [à disposition] la semaine dernière » ; « Y'a personne aujourd'hui. Pourtant hier, ils ont eu du monde. Tu crois que c'est notre équipe qui leur plait pas ?* ». L'insatisfaction des usagers et la faible fréquentation du centre sont ainsi considérées plus ou moins formellement comme des signaux de contre-performance individuelle ou organisationnelle.

Une conception de la réussite attachée à l'expression de la satisfaction du travail bien fait par les acteurs internes et à l'obtention d'un retour positif par le public-client, ressort au quotidien comme un non-sens pour cette association. Elle correspond pourtant aux points clefs de la modélisation en sciences de gestion du processus vertueux de la qualité dans la production d'un service (Eiglier et Langeard, 1999). Or, de façon outrancière, ne peut-on pas considérer que si un SDF de longue date, révulsé par l'accueil exécrable des bénévoles, décidait de se sortir du processus d'autodestruction qui le maintient à la rue, cela représenterait un excellent résultat ? Il est crucial de préciser aussitôt que la méthode est avérée plus qu'inefficace : elle détourne des personnes en grande détresse des dispositifs mis en place pour leur survie, le problème étant bien souvent de convaincre les sans-abri, rebutés par la violence et le manque d'hygiène, de se rendre dans les centres d'hébergement (Médecins du Monde, 2006). Si rejeter les exclus des centres d'accueil

[1] Les termes entre guillemets sont ceux utilisés par les personnes interrogées dans le cadre de l'observation participante.

[2] L'évaluation du nombre des sans domicile fixe présente plusieurs difficultés, certaines d'ordre éthique associées au choix des méthodes de recensement (Firdion, Marpsat et Bozon, 1995). Afin d'appréhender l'ampleur du phénomène, nous nous réfèrerons aux données diffusées par la Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés (2006), selon laquelle les SDF et les personnes privées de domicile personnel représentent environ 100 000 personnes en France.

[3] Selon une enquête réalisée sur la vie associative, 12 millions de personnes de 15 ans et plus ont eu une activité bénévole en 2002, dont 15,5 % dans le secteur de l'action sociale, sanitaire et humanitaire (Prouteau et Wolff, 2005).

[4] Une enquête menée par Médecins du Monde (2006) auprès de 231 SDF parisiens dormant sous une tente fournie par l'association, confirme notre constat : 94 % des personnes interrogées quitteraient la rue si une solution décente et durable leur était proposée.

[5] Sept SDF, soit 2 % des 310 domiciliés à Germain Nouveau, sont décédés en 2006. Sans qu'une aggravation de la situation puisse être affirmée avec certitude, il est notable qu'en 2004, deux décès sont intervenus, soit 1,5 % des 262 domiciliés comptabilisés.

est une illusion de remède, appréhender la performance individuelle et organisationnelle sans prendre en compte le taux de réinsertion sociale des usagers conduit à une évaluation tronquée, tout en occultant la raison d'être de la structure. Cette tension entre volonté à court terme de fournir un accueil de qualité, et finalité de l'activité définie par un accompagnement vers la sortie de la rue, se traduit par un mal-être plus ou moins lancinant des bénévoles : « *V. m'a donné un porte-clefs pour Noël parce que la dernière fois je lui ai tapé sa lettre ; ça m'a fait plaisir… Enfin, j'aurais préféré qu'il soit embauché et ne plus jamais le revoir… c'était couru d'avance, il l'a pas envoyée… J'aurais dû être plus ferme… lui dire que je l'avais pas écrite pour ses beaux yeux…* ».

Un **indicateur de dysfonctionnement organisationnel** en ressort (voir (1) du tableau 1) : la divergence entre le haut niveau de performance interne à court terme, mesurée par la qualité de l'accueil au quotidien, et la faible atteinte des objectifs de réinsertion sociale à long terme, se traduisant par le constat d'une fidélisation tragique du public-client. Pour l'audit social, soucieux de s'inscrire dans les perspectives d'un développement durable, n'est-il pas transposable à toute organisation ? Cela conduirait à ne pas s'arrêter aux excellents résultats individuels et collectifs obtenus de prime abord par une entreprise pour les évaluer en fonction de leurs contributions au progrès social. À titre d'exemple, quel bilan pour les gestionnaires tirer d'une cigarette à la fraise, particulièrement rentable et tellement appréciée que les adolescents ne peuvent plus s'en passer ? Ne devrait-on pas leur recommander l'émergence de stratégies, qui conduiraient en l'occurrence à mettre sur le marché du tabac aidant à arrêter de fumer, et les faire connaître comme exemplaires dans les manuels de Science de Gestion ?

2. L'audit de la gestion des ressources humaines

Le verrou posé sur cet axe de développement est généralement celui de l'obligation évidente d'assurer coûte que coûte la pérennité de l'organisation, même au risque de compromettre la survie de la population. Curieusement, le secteur social n'est pas épargné. Ainsi, le Collectif Germain Nouveau n'échappe pas au postulat communément admis comme une vérité, qui considère que pour réussir, une association doit passer « du bien commun à l'action commune durable » (Laville, 2003, p. 85). Si l'impérieuse nécessité d'une action collective pour la défense d'un bien commun considéré comme délaissé ou insuffisamment pris en charge, est le ressort fondateur de toute association (Poujol, 1983), face à la situation insoutenable des sans-abri, la vocation d'une halte de jour n'est-elle pas au contraire de contribuer à la disparition du phénomène, et donc de disparaître lui-même le plus rapidement possible ? Les responsables associatifs n'ont-ils pas à réintégrer la notion de démographie des organisations, tout en se démarquant de la conception de Mintzberg (1989), qui constate d'une part que la fin d'un cycle de vie d'une configuration peut être la mort, et valorise d'autre part les entreprises, dont la pérennité témoigne, selon lui, de la capacité à se régénérer ? Penser ensemble le projet et l'organisation au lieu de penser exclusivement l'un ou l'autre, comme le préconise Laville (2003) pour les associations, ne peut-il pas conduire à définir des trajectoires organisationnelles, s'articulant avec les trajectoires individuelles de leurs acteurs internes, et suppléant ponctuellement aux carences de la société ? La logique des modèles de gestion serait non seulement sociale et entrepreneuriale[6], mais aussi sociétale.

Sans évoquer le nécessaire abandon d'une conception de la réussite professionnelle comme une série de promotions hiérarchiques dans une structure unique, la disparition d'un emploi n'est pas en soi le symptôme d'une irresponsabilité sociale des organisations. Par contre, lorsque le départ des salariés marque la fin prématurée de leur parcours professionnel ou s'accompagne d'une rupture douloureuse, les pratiques de gestion peuvent être considérées comme défaillantes. Bien que la « *dégringolade* » vers la rue relève des histoires singulières, elle ressort systématiquement à travers les récits des usagers de Germain Nouveau comme une suite de pertes la plupart du temps brutales des différents liens sociaux, dont le travail fait partie[7]. « L'importance du travail comme élément du statut social, indépendamment des contreparties financières que cela implique, a été mis en lumière par de nombreuses enquêtes d'opinion » (Riffault, 1994, p. 91). S'accompagnant d'une altération de l'estime de soi et de la construction d'une identité négative (Jodelet, 1996), cette série de « mauvais départs » finit par ancrer les exclus dans la rue. « *Quand t'es bon à rien, tu dégages* » ricanait ainsi un habitué au moment de la fermeture journalière du collectif. Comme le remarquait Abric (1996, p. 13), « l'exclusion sociale est le produit

[6] Nous reprenons l'une des trois logiques dans les modèles de gestion des entreprises sociales, présentées par Beaucourt (2003). La logique à la fois sociale et entrepreneuriale se définit notamment par la mobilisation de moyens pour s'adapter en permanence aux besoins et par la volonté de professionnaliser le personnel en opposition à la logique administrative recherchant les subventions et investissant un personnel géré de façon administrative d'une mission de service public, et à la logique marchande, se focalisant sur ses prestations et sélectionnant les demandes, tout en adaptant les modèles instrumentaux de gestion du secteur privé.

[7] Le rôle fondamental du retour à l'emploi dans la sortie de la rue a été également mis en évidence. Ainsi, Soulié (2000) souligne que les SDF exerçant un emploi ont de fortes chances d'accéder rapidement à un logement ordinaire et sont accueillis en priorité dans les centres d'hébergement, ce qui permet d'en assurer la fluidité.

d'un système social donné. Elle ne peut s'expliquer simplement par les caractéristiques des exclus. » (Abric, 1996, p. 13). De la même manière, les modes d'exclusion des organisations peuvent être ainsi considérés comme symptomatiques de leur fonctionnement interne.

Deux autres indicateurs de dysfonctionnement en découlent. Ils concernent la Gestion des Ressources Humaines. Le premier (voir (2) du tableau 1) concerne la gestion des trajectoires professionnelles et pointe les divergences entre la phase du cycle de vie de l'organisation et la phase du cycle de vie ou de carrière des individus. Le second (voir (5) du tableau 1) passerait d'une part par une obligation de suivi statistique des personnes après leur départ de l'entreprise afin de connaître la répartition entre les développements de carrière, les poursuites dans un emploi similaire et les difficultés de réinsertion, voire les rejets dans un processus d'exclusion/désocialisation. D'autre part, une identification des processus d'accompagnement des départs, y compris à la retraite, permettrait d'en pointer les carences en matière de relations humaines.

Nous pouvons les compléter par un **troisième indicateur** déjà largement traité en GRH, celui des pratiques discriminatoires de recrutement (voir (6) du tableau 1). Se faire renvoyer pour cause d'inemployabilité est déjà une forme de stigmatisation. Comment éviter qu'un épisode à la rue devienne un marquage indélébile de désocialisation ? Les enquêtes auprès de cette population le montre, « toutes choses égales par ailleurs, un séjour dans la rue ou dans un abri de fortune accroît la probabilité d'être hébergé ultérieurement dans les centres où l'accueil est le plus rudimentaire, et ce faisant, réduit probablement d'autant les chances d'accéder rapidement à un emploi et à un logement » (Brousse, 2006, p. 28). Le problème n'est pas seulement celui des conditions de vie ne favorisant pas la disponibilité pour travailler. A l'évidence, le statut de SDF ferme les portes des entreprises. La possibilité de se faire domicilier au Collectif Germain Nouveau est loin d'être suffisante. « *Quand tu leur tapes un CV, il vaut mieux éviter de mettre l'adresse de Germain. C'est niet tout de suite pour les agences d'intérim. Tu parles, ils nous connaissent. Demande toujours si y'a pas de la famille qui peut recevoir le courrier* ». Le dysfonctionnement en la matière ne se limite pas aux pratiques de sélection socialement irresponsables, et qui consistent à rejeter les sans domicile, non du fait de leur manque de compétences mais parce qu'ils représentent la figure symbolique du disqualifié et du désaffilié. Il réside aussi dans l'absence de pratiques socialement responsables d'accompagnement permettant réellement leur réintégration.

3. L'audit du management des personnes

L'étude de l'interaction instaurée entre les bénévoles et les usagers du Collectif Germain Nouveau nous apparaît riche en enseignements pour définir le type d'accompagnement à mettre en œuvre par les entreprises pour la réinsertion des exclus mais aussi pour développer les pratiques de management de toute personne au travail. Une modélisation a émergé de notre observation participante. Elle s'appuie sur la théorie du don de Mauss et part de l'hypothèse principale que la (ré)insertion sociale est conditionnée par le (ré)apprentissage de l'échange. Notre premier constat est en effet que parmi les sans domicile fixe côtoyés dans le centre d'accueil, beaucoup refuse ce que Mauss en 1923-1924 (2001) dans son essai sur le don désignait comme l'échange-volontaire-obligatoire et reposant sur la triple obligation de : donner, recevoir et rendre. Ainsi, les vols sont réguliers dans les locaux : le portable d'une bénévole, les quelques pièces récoltées des lessives, le stylo du livre d'or… Cette situation demande une vigilance particulière aux acteurs internes pour « *ne pas les tenter* ». Clairement, les objets n'ont pas disparu parce qu'ils pouvaient répondre à un besoin même secondaire des SDF. Il s'agit plutôt d'un mode d'acquisition sans interactions[8]. De la même façon, la plupart ne demande pas mais exige : « *y'a plus de beurre ! » ou « je mange à quelle heure ?* ». Rétifs, ils veulent « *ne rien devoir à personne* », ne donnent pas, ne reçoivent pas et rendent encore moins. Ils prennent. « *Tu sais pas ce qu'il m'a répondu quand je lui ai dit qu'il pourrait au moins dire merci ?… : c'est pour nous, non ? et puis t'es payé pour ça* ».

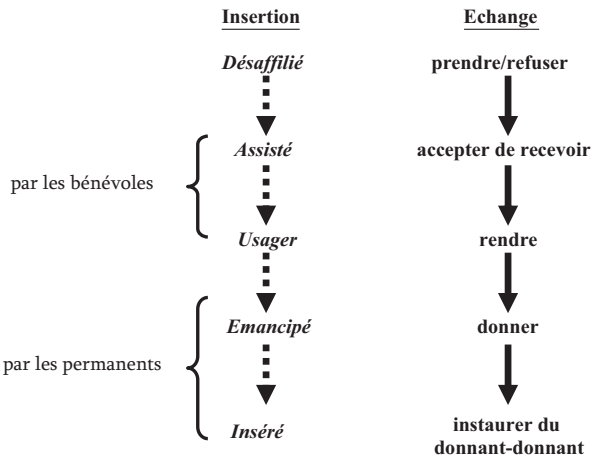
Face à des bénévoles qui s'investissent sans contrepartie financière, le don est indéniable. Accepter de manger le pain acheté, coupé puis tendu, c'est commencer par recevoir, et en finalité c'est accepter d'instaurer une relation et de se placer volontairement dans l'obligation de rendre. Comme le soulignait Reynaud en 1997 (p. 23), « elle [l'obligation de rendre] est liée à l'obligation de recevoir, c'est-à-dire, là encore, de choisir d'entrer dans l'échange, et non de s'y dérober ». Comme le soulignait Levy Strauss en 1950 (2001), remettant ainsi en question l'existence objective d'une vertu, supposée par Mauss, qui forcerait les dons à circuler, si l'échange est nécessaire, il n'est pas donné et reste à construire[9]. Notre hypothèse est que lorsqu'il est construit, il reste à apprendre. Ainsi, la proposition d'un emploi et même d'un logement ne peut suffire. Elle doit

[8] Sous cet angle, les SDF (hors réseaux organisés) qui proposent un spectacle de mime ou vendent des journaux, et même qui demandent de l'argent pour manger, ont franchi une étape de resocialisation avec pour limite importante qu'elle s'effectue dans l'espace public, ce qui risque fortement de bloquer le processus de réapprentissage de l'échange et de les ancrer dans la rue.

intervenir après l'expérience du don reçu et redonné. C'est bien ce qui est à l'œuvre avec les bénévoles : l'enclenchement d'un processus de réapprentissage de l'échange (voir schéma 1).

Si dans la halte de jour de Germain Nouveau, la première étape est d'amener les SDF à accepter de recevoir pour réinitialiser un processus d'échange social, l'objectif est de les faire passer rapidement de la situation d'assisté à celle d'usager. Un système a été mis en place pour formaliser et conforter cette étape. Par exemple, tous les quatre dîners, il leur est demandé de participer à une vaisselle, ou encore une contribution pour chaque lessive a été fixée à 0,50 euros. Certains expriment par eux-mêmes leur volonté de rendre et même de donner, à l'image du cadeau d'un porte-clefs évoqué plus haut non pas en contrepartie mais en retour de la rédaction d'une lettre. F., une habituée journalière, se propose régulièrement pour aider à préparer le repas de midi, ce qui est du ressort des acteurs internes. Un jour, le responsable a accepté qu'elle remplisse les carafes d'eau et les déposent sur les tables. « *Tu nous as bien aidé aujourd'hui. On était débordés !* ». Depuis, elle nous tend poliment tous les mercredis, juste avant le diner, une petite bouteille de soda pour que nous la mettions au réfrigérateur et nous la redemande quelques minutes après à grand renfort de « *Merci beaucoup ! C'est trop gentil !* ». Même si les cas restent rares, quelques personnes prennent ponctuellement une part active dans l'activité du collectif. Le responsable de notre équipe est ainsi un ancien qui, une fois « *sorti de la galère* », a souhaité devenir bénévole à son tour. L'émancipation ne consiste alors pas à solder sa dette mais à renforcer son autonomie tout en préservant le lien. De la même façon mais dans une moindre mesure, quelques uns continuent à venir boire un café de temps et temps, déposant parfois un carton de vêtements.

Schéma 1 : *Processus d'insertion par le (ré) apprentissage de l'échange*



Faut-il alors considérer avec Godbout et Caillé (1992) que la socialité se construit aussi par une dette volontairement entretenue ? Ce serait réduire le ciment des rapports humains à la redevabilité. Si l'équilibrage de l'échange est susceptible d'en annoncer la fin, le passage du recevoir puis du rendre à un stade où il s'agit de donner permet essentiellement de progresser vers une phase de réelle réciprocité dans l'échange. Elle correspond à un état de forte motivation à l'emploi et de refus de l'assistanat, relevé par Paugam (2000), qui pour les personnes fréquentant le centre est toujours un indicateur de progrès. Le donnant-donnant, qui caractérise cette étape, n'est pas une stratégie de coopération pour défendre ses intérêts égoïstes[10] et encore moins un calcul mercantile. Il est l'instauration d'une interaction, dans laquelle la circulation des dons permet à la fois d'assurer la pérennité du lien social, qu'elle représente, et en même temps de satisfaire les besoins des acteurs d'un échange, dont la réciprocité peut devenir l'une des finalités (Cordonnier, 1997). Son instauration ne conditionne pas l'échange mais en représente une condition. Travailler et percevoir une rémunération marque le passage à cette dernière étape, où il s'agit d'apprendre la réciprocité. Le concept de contrat psychologique[11], utilisé pour désigner la relation instaurée entre un employé et son employeur dans le cadre d'un emploi, en conforte la nécessité. Pour « *décrocher un job* », il faut donner ce qui peut être reçu et recevoir ce qui est donné, tout en rendant plus que ce qu'on a obtenu pour être récompensé en retour.

Ainsi, sans prétendre à une critique des travaux de Mauss élaborés à partir de l'observation des sociétés archaïques, nous ne retrouvons pas pour les bénévoles, les rapports de supériorité/infériorité d'une conception considérant que « donner, c'est manifester sa supériorité, être plus haut, *magister* [et] accepter sans rendre ou sans rendre plus, c'est se subordonner, devenir client et serviteur, devenir petit, choir plus bas *(minister*) » (Mauss, 2001, p. 269). Cela signifierait qu'une activité humanitaire non rémunérée assujettirait ceux qu'elle prétend aider, voire que la motivation de ceux qui s'y consacrent serait de rendre redevable une population en très grande détresse. Certaines vocations peuvent sans doute s'avérer ambigüe. Les objectifs des bénévoles

[9] Pour évoquer cette vertu qui force à l'échange, Mauss introduit la notion de « hau », tirée d'une théorie néo-zélandaise, définie comme la forme consciente sous laquelle les hommes d'une société déterminée ont appréhendé une nécessité inconsciente dont la raison est ailleurs.

[10] Nous nous référons aux travaux sur le comportement coopératif développés à partir de la théorie des jeux et plus particulièrement de la situation du dilemme du prisonnier.

[11] Introduite par Argyris en 1960, puis complétée quelques années plus tard par Levinson et reprise en suite par Schein, le contrat psychologique définit la relation d'emploi comme un échange entre une contribution d'un employé et des récompenses organisationnelles (Robinson et al., 1994).

que nous côtoyons au Collectif Germain Nouveau semblent plus correspondre à ceux identifiés par Lyet (1998) : la recherche d'une réalisation de soi ou encore un souci de participation citoyenne. Tous reçoivent suffisamment en retour du temps hebdomadaire consacré à accueillir les SDF pour pérenniser l'échange en redonnant à leur tour : un après-midi de collecte à la sortie d'une grande surface ou encore un gâteau cuisiné à la maison pour le repas de Noël. Ce qui est reçu présente de multiples facettes symbolique, moral, économique, familiale et même religieuse (Alter, 2000). Pour certains, c'est la possibilité de pouvoir instaurer un échange dont la finalité est le progrès social qui répond à leur attente. Le constat de leur fort investissement sans rémunération peut être analysé comme une confirmation du rôle prédominant du sens dans l'instauration et le développement d'un échange en situation professionnelle. Dans les entreprises, les managers ne s'arrêtent-ils pas souvent à une négociation d'un équilibrage de contreparties au risque de dénaturer, voire même de bloquer la dynamique d'échange.

L'**indicateur de dysfonctionnement** qui découle de ces observations (voir (4) du tableau 1) concerne soit l'absence ou la limitation de la dynamique d'échange dans les relations professionnelles, soit la perte du sens de l'échange.

Enfin, plusieurs études ont souligné que permanents et bénévoles ont des contrats psychologiques contrastés et des compétences complémentaires (Liao-Troth, 2001), tout en pointant les difficultés de leur collaboration du fait de leur représentation différente de l'organisation[12]. Au centre d'accueil, la synergie prédomine. Elle est renforcée par le constat que si le bénévolat est favorable à l'enclenchement d'un (ré)apprentissage de l'échange, seuls les professionnels permanents semblent pouvoir instaurer la relation de coopération nécessaire à la finalisation du processus de réinsertion (voir schéma 1). La raison principale en est, nous semble t'il, que les SDF doivent devenir les principaux acteurs de la démarche, ce qui ressort comme incompatible avec le « *don généreux* » des bénévoles. Si chacun garde son domaine d'action, la cohabitation entre les permanents rémunérés et présents du lundi au vendredi et les bénévoles, qui interviennent de façon hebdomadaire, reste délicate. La coopération est obtenue grâce à une régulation informelle, consistant à confronter les différentes conceptions de la mission du Collectif et des moyens à mettre en œuvre. Si des « *mesures* » consensuelles sont alors prises, plusieurs sujets reviennent régulièrement et restent « *à résoudre* » sans présenter de solutions évidentes. Ils concernent généralement les règles internes et leur mode d'application comme par exemple, l'interdiction de l'alcool dans les locaux, particulièrement ardue à faire respecter[13].

Cela nous conduit à présenter comme **dernier indicateur de dysfonctionnement**, celui de la carence dans la régulation des complémentarités (voir (4) du tableau 1).

Tableau 1 *: niveaux d'analyse de l'étude de cas et indicateurs de dysfonctionnement pour l'audit social*

Niveau d'analyse	Domaine d'audit social	Indicateurs de dysfonctionnement
Organisation *L'association*	• Performance organisationnelle • GRH : gestion des carrières	(1) Divergence entre les résultats individuels et/ou collectifs et le progrès social. (2) Divergence entre les phases du cycle de vie individuel et/ou les phases de carrière et les phases du cycle de vie organisationnelle.
Acteurs internes *Les bénévoles*	• Management des équipes • Management des personnes	(3) Carence dans la régularisation des complémentarités. (4) Absence ou limitation de la dynamique d'échange et/ou perte du sens de l'échange.
Usagers *Les SDF*	• GRH : Gestion des départs • GRH : Recrutement	(5) Rejet des partants dans l'exclusion et/ou non accompagnement avec humanité des départ. (6) Discrimination des exclus en phase de sélection et/ou non accompagnement de la (ré)intégration/ (re) socialisation.

[12] Voir notamment l'étude de cas d'Amnesty International présenté par Nizet et Pichault (1995).

[13] Le tabac nous laisse de belles perspectives.

Conclusion

Pour conclure, si les nouvelles orientations de l'audit social sont depuis quelques années de définir des normes de travail internationales, d'évaluer les pratiques de GRH sous l'angle de la responsabilité sociale, ou d'intégrer comme critère les choix d'investissement dans des fonds éthiques ou sociale (Igalens, 2003), le principal enseignement des six indicateurs de dysfonctionnement issu de notre observation participante réside justement dans la nécessité de penser globale, en resituant les mécanismes internes de l'organisation par rapport aux dynamiques sociales et sociétales. Ainsi, Paugam en 1996 (p. 7) écrivait que « l'exclusion est désormais le paradigme à partir duquel notre société prend conscience d'elle-même et de ses dysfonctionnements », elle est aussi un puissant révélateur pour l'audit social.

Bibliographie

Abric J.C. (1996), De l'importance des représentations sociales dans les problèmes de l'exclusion sociale, in Abric J.C. (Dir.), *Exclusion sociale, Insertion et Prévention*, Éditions Erès.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF.

Beaucourt C. (2003), La gestion des ressources humaines dans le secteur social, in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 1385-1393.

Brousse C. (2006), Le réseau d'aide aux sans-domicile : un univers segmenté, *Économie et Statistique*, pp. 391-392, 15-34.

Castel R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Fayard.

Cordonnier L. (1997), *Coopération et réciprocité*, PUF.

Eiglier P. et Langeard E. (1999), *Servuction : le marketing des services*, Stratégie et Management.

Firdion J.M., Marpsat M. et Bozon M. (1995), Est-il légitime de mener des enquêtes statistiques auprès des sans-domicile ? *Revue Française des affaires sociales*, 2-3, pp. 29-51.

Fondation Abbé Pierre pour le logement des défavorisés (2006), *Rapport mal-logement 2006*, www.fondation-abbe-pierre.fr.

Godbout J.T. et Caillé A. (1992), *L'esprit du don*, La Découverte.

Igalens J. (2003), Audit Social, in Allouche J.

Jodelet D. (1996), Les processus psycho-sociaux de l'exclusion, in Paugam S. (Dir.), *l'exclusion l'état des savoirs*, Editions La Découverte, pp. 66-77.

Laville J.L. (2003), La pluralité des ressources humaines dans les associations, in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 83-91.

Laville J.L. et Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer.

Levy-Strauss C. (2001), Préface, in Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, PUF.

Liao-Troth M.A. (2001), Attitude Differences Between Paid workers and Volunteers, *Nonprofit Management & Leadership*, 11, 4, pp. 423-442.

Lyet P. (1998), *L'organisation du bénévolat caritatif, l'exemple de l'aide scolaire au Secours Catholique*, Éditions L'Harmattan.

Mauss M. (2001), *Sociologie et anthropologie*, PUF.

Médecins du Monde (2006), *À défaut d'un toit, une toile de tente ; 21 décembre 2005-21 décembre 2006*, www.medecinsdumonde.org.

Mintzberg H. (1989), *Le management, Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation.

Nizet J. et Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Éditeur.

Paugam S. (1996), Introduction, La constitution d'un paradigme, in Paugam S. (Dir.), *L'exclusion, l'état des savoirs*, Éditions La Découverte, pp. 7-19.

Paugam S. (2000), *La disqualification sociale*, Quadrige/Presses Universitaires de France.

Peretti J-M. et Vachette J.L. (1987), *Audit Social*, Les Éditions d'Organisation.

Poujol G. (1983), La dynamique sociale des associations, *Les cahiers de l'animation*, 39, pp. 57-78.

Prouteau L. et Wolff F.C. (2005), Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative, *Économie et Statistique*, 372, pp. 3-39.

Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.

Robinson S.L., Kraatz M.S. et Rousseau D.M. (1994), Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 37, 1, pp. 137-152.

Soulié C. (2000), Le dualisme du réseau d'hébergement pour personnes sans abri à Paris, in Marpsat M. et Firdion J.M. (Ed.), La rue et le foyer, *Les cahiers de l'INED*, 144, pp. 211-255.

Tabariès M. et Tchernonog V. (2004), *Les femmes dans les associations, premiers résultats de l'enquête sur le profil des dirigeants bénévoles des associations*, Matisse-CNRS, www.associations.gouv.fr, pp. 1-15.

Vexliard A. (1957), *Le clochard, étude de psychologie sociale*, Desclée de Brower.

Annexe : cas étudié

L'étude de cas a été réalisée sur la base d'une observation participante dans un centre d'accueil de jour des sans-domicile fixe. La démarche est exploratoire avec trois niveaux d'analyse : l'organisation, les acteurs internes et les processus d'intégration et de séparation.

Modalités de l'observation participante : sans que son objectif soit de mener un travail de recherche, la démarche a consisté à intégrer une équipe de bénévoles de l'association faisant l'objet de cette étude de cas. Notre activité de bénévolat a démarré en octobre 2006 et s'est déroulée tous les mercredis de 8h30 à 13h00. Elle s'est poursuivie en 2007. L'observation pour la rédaction de cet article porte sur trois mois, d'octobre à décembre 2006.

Organisation étudiée : Le *Collectif Germain Nouveau* est une association laïque créée en 1986 à Aix-en-Provence par un collectif de « *zonards bohèmes* », désirant permettre « aux gens de la rue » de rencontrer et partager des moments d'échange avec d'autres personnes issues d'autres milieux, et le Père Hubert Barral. Elle porte symboliquement le nom d'un poète provençal (1851-1920) qui choisit de vivre de la mendicité. Si ces fondateurs affirmaient le caractère prophétique du pauvre et de la pauvreté, les objectifs de l'association ont évolué vers un soutien à la réinsertion. Aujourd'hui, elle accueille du lundi au vendredi entre 25 à 50 personnes en grande difficulté par jour. Ceux-ci peuvent prendre leur petit-déjeuner et en contrepartie d'une vaisselle pour cinq repas, déjeuner le midi. Deux machines à laver sont mises à leur disposition avec une contribution de 50 centimes d'euros par lessive. Un système a été mis en place pour redistribuer les vêtements donnés à l'association à leur intention. Les SDF ont également la possibilité de se faire adresser leur courrier à l'association et de renouveler leur carte d'identité avec la domiciliation à la halte de jour. De même un soutien dans toutes les démarches administratives leur est apporté. Ils ont la possibilité de prendre une douche à l'extérieur des locaux de l'association et de recevoir des soins médicaux dispensés par Médecin du monde. En fonction des sollicitations, le rôle des bénévoles est aussi de les écouter, de dialoguer ou encore de jouer aux cartes.

Équipe de travail observée : les bénévoles assurent à tour de rôle une matinée d'ouverture. Les deux permanents sont présents tous les jours. L'équipe intégrée est celle du mercredi. Elle comporte le Directeur de l'association, un permanent chargé de l'administratif, un éducateur également permanent, quatre bénévoles réguliers : - un ancien usager du collectif, responsable de l'organisation de l'équipe du mercredi ; - un retraité ; - une étudiante ; - un enseignant-chercheur), auxquels s'ajoutent ponctuellement un à deux bénévoles occasionnels (stagiaire ou bénévole d'une autre équipe indisponible pour son jour habituel).

Public cible de l'organisation : en reprenant la typologie des SDF de Médecins du Monde (2006), la population cible de l'association est celle des « sans-abri » qui vivent ou ont vécu seuls dans la rue, et éprouvent de grandes difficultés à s'en extraire essentiellement parce que tels les clochards décrits par Vexliard en 1957, ils se sont installés dans l'espace public et ont renoncé à toutes autres alternatives. Certains souffrent d'une dépendance à l'alcool et/ou aux drogues. D'autres, et parfois les mêmes, sont suivis par des psychothérapeutes pour troubles mentaux. Quelques « jeunes errants » viennent plusieurs jours de suite en petits groupes lors de leur passage en Provence. A l'inverse des « travailleurs sans toit » et des « demandeurs d'asile à la rue », ils ne relèvent pas directement d'un problème de logement, pourtant très prégnant sur Aix-en-Provence. Les habitués du Collectif alternent des périodes d'hébergement stable avec des phases sans domicile fixe. La seule permanence dans leur trajectoire depuis leur premier épisode à la rue est la fréquentation de l'association. Les données collectées en 2006 indiquent que sur 310 demandes de domiciliation au centre d'accueil : 20,6 % n'étaient pas citoyens français, leur provenance, répartie sur 21 pays allant de la Guinée au Vietnam ou à l'Ukraine ; 12 % avaient entre 18 et 24 ans, 24 % entre 25 et 30 ans, 50 % entre 30 et 50 ans et 13 % plus de 51 ans ; 15,5 % étaient des femmes. Le profil type est donc un homme de nationalité française, âgé entre 30 et 50 ans.

La normalisation du management des ressources humaines et de son audit dans les professions libérales : cas des notaires de France

Laurent Cappelletti
Maître de conférences
IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3
cappelletti@iseor.com

Florence Noguera
Maître de conférences
Université Montpellier I
florence.noguera@univ-montp1.fr

Introduction

Pour s'assurer de la satisfaction de leurs clients, de la conformité de leur produit ou de l'efficacité de leur organisation, les entreprises ont de plus en plus recours à un système de management de la qualité, qui tend à normaliser également leur gestion des ressources humaines (GRH). Cette communication se propose d'étudier la problématique de la normalisation du management des ressources humaines et de son audit dans les entreprises libérales au travers du cas de la mise en place de démarche qualité de type ISO 9001 Version 2000 dans les offices notariaux français. Les notaires représentent un cas significatif pour étudier la problématique de la normalisation du management des ressources humaines et de son audit dans une entreprise libérale. En France, les notaires sont organisés en profession libérale réglementée et sont soumis, depuis le début des années 1990, à des contraintes stratégiques nouvelles : une responsabilité de plus en plus souvent engagée devant les tribunaux, l'exigence accrue des clients, l'attente des salariés en termes de plan de carrière, de formation, la concurrence interprofessionnelle très vive… Bref, les offices notariaux doivent aujourd'hui améliorer la qualité de leur management et de leur GRH pour maintenir leur capacité de survie-développement. Comment normaliser le management et la GRH dans les entreprises libérales et plus particulièrement dans les offices notariaux ? Est-ce possible et est-ce souhaitable ? N'y-a-t-il pas un paradoxe à harmoniser les pratiques de GRH dans une entreprise libérale dont la raison d'être est justement l'autonomie de gestion de son dirigeant ? Les enjeux de cette communication sont d'importance alors que les professions libérales, qui regroupent pourtant plus de deux millions de salariés en France, sont généralement écartées des études en management et en GRH. Pour étudier ces questions, cette communication s'appuie sur des recherches-interventions réalisées auprès de 120 offices de notaires entre 2004 et 2006, soit un échantillon de près de 250 notaires et plus de 800 collaborateurs salariés.

1. Les impacts de la norme ISO 9001 Version 2000 sur la GRH et son audit dans une entreprise libérale notariale

L'ISO (organisation internationale de normalisation), fédération d'organisme de normalisation nationaux, propose à travers les normes ISO 9000, des méthodes de gestion rationnelle de la qualité. Ces méthodes se fondent sur deux grands principes : l'orientation client et l'approche processus. Le premier insiste sur l'impor-

tance que doivent revêtir les exigences des clients au sein d'un organisme. Le second définit un système de rationalisation d'un organisme en décomposant toutes ses actions (achat, production, contrôle…) comme des processus. Les normes de management et d'assurance qualité se sont développées après les années 50, dans les principaux grands pays industriels et dans différents secteurs d'activité (militaire, nucléaire, spatial, aéronautique, le médical…). La série ISO 9000 a été créée au cours des années 80 (1re édition en 1987 des normes ISO 9001, 9002, 9003 et ISO 9004 ; 1re révision en 1994) en vue de fournir une base normative pour le management et l'assurance qualité commune à tous les pays, utilisables dans tous types d'activité. Depuis 1987, l'assurance qualité s'appuie sur des normes internationales ISO 9000, éditées par l'ISO. La certification ISO traduit la reconnaissance par un organisme indépendant, de l'application effective et conforme du système qualité (le référentiel) à l'existant (la réalité) par rapport à la norme retenue (le modèle). Depuis 2000 et la publication de la nouvelle et unique norme ISO 9001, l'assurance qualité devient Système de management de la qualité.

1.1 - La structure de la norme ISO 9001 Version 2000 retenue pour normaliser le fonctionnement et la GRH des offices notariaux

L'ISO 9001 révisée traite des exigences de systèmes de management de la qualité susceptibles de permettre à un organisme de faire la preuve de sa capacité à répondre aux besoins de ses clients tout en préservant la cohésion interne. Appliquer cette norme consiste à démontrer son aptitude à fournir en permanence un produit ou service conforme aux attentes du client et aux exigences réglementaires en vigueur. La nouvelle norme ISO 9001 Version 2000 souligne l'importance de l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité. Ceci afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences tout en motivant les clients internes, c'est-à-dire les salariés. Les principes de la qualité retenus par le Conseil Supérieur du Notariat (CSN), organes politiques de la profession notariale, lorsqu'il a décidé en 2003 d'introduire la qualité au sein des offices de notaires sont les suivants :

- Orientation client : il convient que l'office notarial comprenne les besoins présents et futurs de ses clients, satisfasse leurs exigences et s'efforce d'aller au-devant de leurs attentes (contractualisation, conformité et communication).
- Leadership : le système de management de la qualité doit être intégré à la gestion de l'office et porté par le notaire.
- Implication du personnel : améliorer la gestion et le management des ressources humaines notamment par des entretiens individuels et des plans de formation annuels.
- Approche processus : les prestations de l'office doivent être efficientes.
- Management par approche système : identifier, comprendre et gérer les processus en favorisant une bonne synchronisation des processus.
- Amélioration continue : l'amélioration est un objectif permanent de l'office qui s'appuie sur la mesure des indicateurs, les contrôles par des audits et la prévention par des plans d'actions.

1.2 - Les exigences de la normalisation du fonctionnement et de la GRH pour les offices notariaux

Les exigences générales pour les offices notariaux consistent à :

- Identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité, en particulier le processus de GRH, et en améliorer en permanence l'efficacité.
- Déterminer les critères et les méthodes nécessaires au fonctionnement et à la maîtrise de ces processus.
- Assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance des processus.
- Surveiller, mesurer et analyser les processus, notamment au travers d'audits internes réguliers.
- Mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue des processus.

L'entreprise doit produire le manuel de management de la qualité où sont consignées toutes les procédures de gestion de la qualité, en particulier les procédures de GRH telles que : le recrutement, l'organisation des formations, les promotions, les entretiens d'évaluation. Le manuel de management de la qualité comporte les documents suivants :

- Des documents décrivant le système de management de la qualité.
- Des procédures écrites spécifiant la manière d'accomplir une activité.
- De la documentation opérationnelle précisant les instructions de travail détaillées.
- Des formulaires et des procès-verbaux enregistrés.

Le manuel de management de la qualité doit être mis à jour. Les documents doivent être maîtrisés et en conformité avec les exigences de la norme. Il doit ainsi comprendre obligatoirement : la définition des responsabilités de la direction (politique qualité, organisation et ressources), le management de la qualité (système qualité, maîtrise des documents, gestion des non-conformités), la gestion des processus dont le processus GRH (revues

de contrats, conception, production) et l'évaluation des résultats.

1.3 - Les étapes de la démarche d'amélioration de la qualité notariale

Pour mettre en place une démarche qualité notariale, le CSN a prévu une démarche progressive dans l'office en l'adaptant aux particularités de l'office (voir figure 1 ci dessous).
Le déroulement de la démarche qualité notariale s'organise en quatre étapes qui mises bout à bout peuvent conduire un office à la certification ISO en douze mois environ. La première étape consiste en la réalisation d'un autodiagnostic de la structure pour repérer les principaux dysfonctionnements touchant les processus, dont le processus GRH, et la qualité de service au client. La deuxième étape consiste à normaliser les processus qui font le cœur du métier notarial, c'est-à-dire la rédaction des actes, les formalités et le classement des actes. La troisième étape consiste à normaliser les processus ressources d'un office de notaire, comme la GRH et la comptabilité, et à activer le système qualité. La quatrième étape consiste à préparer la certification notamment par la réalisation d'audits internes et la formalisation des processus selon les impératifs ISO.

1.4 - De la certification à la norme

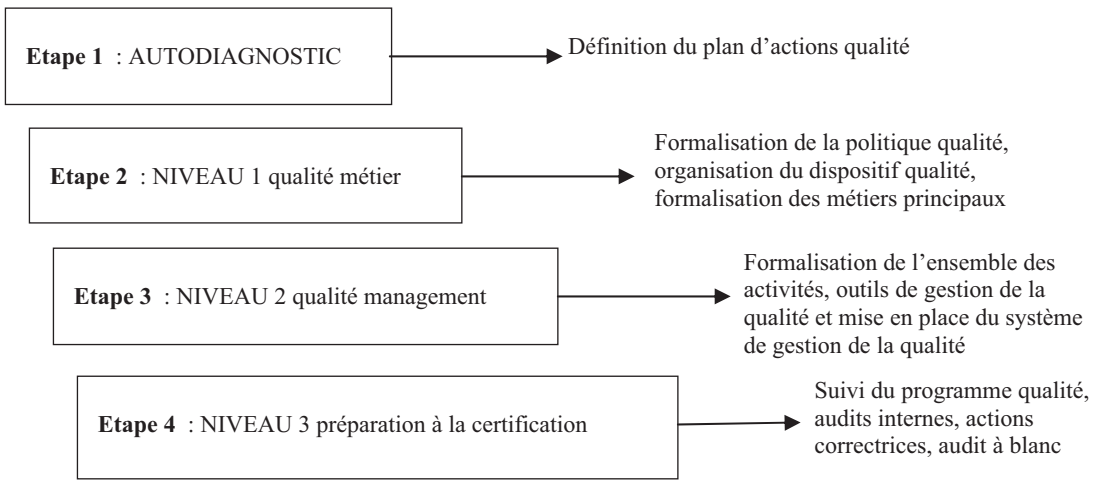
La norme 9001 Version 2000 est l'unique norme qui permet une certification (assurance écrite) par une tierce partie sur le système de la qualité. La certification selon l'AFNOR, est « l'assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit ou service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle ». Cette certification est élaborée selon des procédures strictes qui sont homologuées pour la France par l'AFNOR (Association française de normalisation), organisme reconnu par l'état et membre, avec 120 autres organismes nationaux similaires (ACERT, AFAQ, BVQI, LRQA, TUV CERT, EQS…), de l'ISO. Si l'on peut faire certifier des comptes, des personnes, ou des produits, c'est la conformité du système qualité de l'entreprise qui est visée par la certification ISO 9001 Version 2000. Elle garantie un système de management de la qualité censé optimiser ses relations clients, son organisation interne, ses méthodes de production… Elle constitue pour tous les partenaires un gage de sérieux et de professionnalisme (en améliorant les relations entre les différents services) et peut donc représenter un avantage concurrentiel ou commercial.

La mise en place d'une telle normalisation au sein d'un office de notaires se traduit, entre autre effet, par l'introduction de la GRH et de son audit au sein de cette structure. Jusqu'au début des années 2000, le management et la GRH n'étaient pas du tout formalisés dans une entreprise libérale, telle qu'un office de notaire, un cabinet d'avocat ou une officine de pharmacien. L'ISO présente l'avantage d'introduire la formalisation des pratiques de GRH et de leur audit au sein de structures qui jusqu'alors, au pire niaient la GRH, au mieux la pratiquaient de façon très empirique (Altman et Weil, 1996).

2. Pourquoi normaliser le fonctionnement et la GRH dans l'entreprise notariale ?

En France, les notaires représentent une profession distincte des avocats, à la différence de la Grande-Bretagne ou des États-Unis, où les professionnels du

Figure 1 : *la démarche qualité notariale*



droit (les lawyers) sont à la fois avocats et notaires (Boutall et Blackburn, 1998). Les notaires authentifient les actes juridiques et donnent des conseils, principalement lors de transactions immobilières (achat et vente de biens) ou familiales (succession, divorce). Ils assurent une sécurité juridique des réglementations relatives aux contrats principalement lors de transactions immobilières (achat et vente de biens) ou familiales (succession, divorce). Depuis la crise de l'immobilier en France au début des années 1990, qui a vu les premières faillites d'offices de notaire de l'histoire, les notaires font face à un nouveau contexte stratégique, qui les oblige à améliorer la qualité du management et de la GRH de leur entreprise. Plutôt que de « laisser faire la nature », le CSN a décidé d'adopter un comportement volontariste en proposant aux notaires qui le souhaitaient, une démarche d'implantation de l'ISO adaptée et progressive (voir figure 1). Pour inciter les notaires à normaliser leur fonctionnement et leur GRH, le CSN a mis en place à partir de 2003 un système conséquent de subventions financières couvrant environ 70 % des frais de consultation relatif à l'implantation de l'ISO dans un office.

2.1 - L'environnement politique et stratégique de l'entreprise notariale

Il y a en France 4 600 offices de notaires, dirigés par plus de 8 000 notaires et employant 40 000 collaborateurs salariés. Un office de notaire est, en moyenne, composé de 8 collaborateurs et dirigé par un notaire seul ou plusieurs notaires associés. En général, le notaire reçoit les clients et les clercs rédigent les actes. Le comptable a souvent un rôle pivot, car il partage avec le notaire le droit de faire les factures. Enfin, les autres collaborateurs s'occupent des formalités administratives, du standard téléphonique, de l'organisation des rendez-vous, et de l'archivage des dossiers. En France, les offices réalisent annuellement un total de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Environ 80 % de ce chiffre d'affaires consiste en activités juridiques portant sur le droit de la famille (succession, mariage, divorce) et le droit immobilier (achat, vente d'un bien). Pour ces activités, les notaires bénéficient d'un monopole de l'État et doivent respecter une tarification réglementée. Mais ils sont en concurrence les uns avec les autres, puisque leurs clients conservent le choix de leur notaire. Environ 20 % de ce chiffre d'affaires consiste en activités hors monopole, à tarification libre, principalement en droit des affaires, en gestion de patrimoine et en négociation immobilière. Sur ce marché, les notaires sont en concurrence les uns avec les autres, ainsi qu'avec d'autres professionnels, avocats ou experts-comptables (Cappelletti, Noguera, Beck ; 2004).

Pour veiller au respect de ces règlements, le notaire est membre de structures réglementaires qui le contrôlent, animent la profession et la font évoluer. Le notaire est nommé par décret du ministère de la Justice. Il est inscrit dans une chambre, qui est un organe regroupant les notaires d'un même département géographique (95 chambres en France). La Chambre est l'unité de base de la profession avec des présidents notaires élus pour 2 ans ; elle joue un rôle disciplinaire, d'animation et de gestion de la profession. Chaque chambre fait partie d'un conseil régional. Les 33 Conseils régionaux suivent les circonscriptions des Cours d'appel et sont composés de notaires élus pour 4 ans. Cette instance joue un rôle de régulation de la profession en organisant les inspections des notaires par d'autres notaires. L'action de ces organes s'inscrit dans une politique déterminée et conduite par une instance nationale, le Conseil supérieur du Notariat (CSN). Celui-ci est composé de 80 permanents et de notaires élus pour 4 ans, et a un rôle institutionnel en définissant la politique et un règlement unique pour la profession. Il a également un rôle de gestion et de prospective.

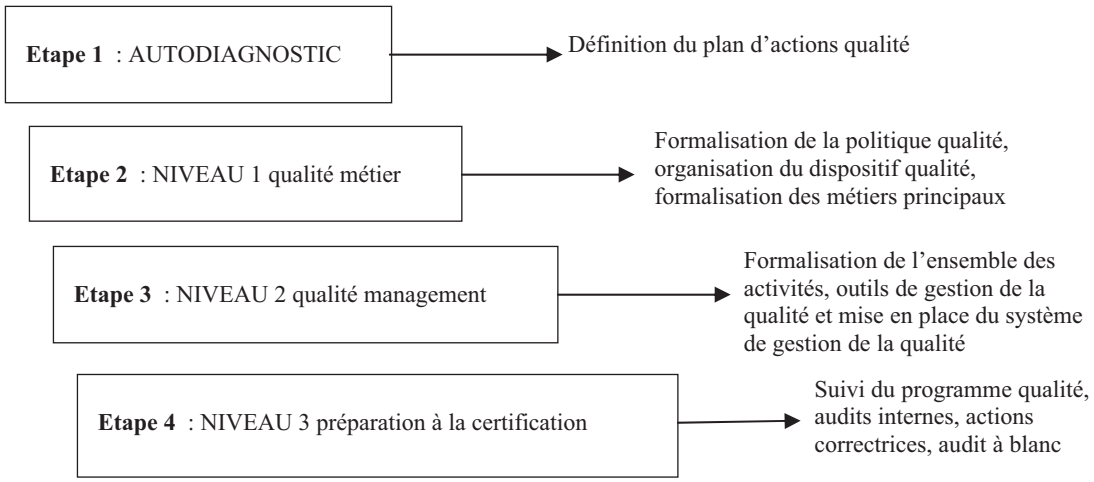
En résumé, les notaires sont organisés en entreprises libérales réglementées : le notaire est un dirigeant d'entreprise, autonome dans la gestion de son entreprise mais soumis à des réglementations portant sur sa déontologie (par exemple la publicité est interdite) et sur les prestations de monopole. Il est officier public, mais il exerce ses fonctions dans un cadre juridique libéral et sa rémunération provient de son entreprise. En résumé, l'organisation de la profession est pyramidale et solidaire comme le montre la figure 2 (page suivante). Compte tenu des nouvelles contraintes touchant la profession, notamment celles d'améliorer la qualité de service aux clients et la qualité de la GRH au sein des offices, le CSN a pris deux décisions politiques d'importance en 2001 puis en 2003. En 2001, le CSN a introduit dans la nouvelle convention collective de la profession, l'obligation pour le notaire de réaliser tous les ans un entretien annuel d'évaluation avec tous ses collaborateurs et un plan de formation. Ces obligations conventionnelles font donc désormais partie de l'audit annuel que subit chaque office, appelé inspection, et mis en œuvre par les chambres (Cappelletti, Noguera, Beck ; 2004).

2.2 - Les nouvelles problématiques et contraintes de la profession notariale

La problématique de qualité externe et interne, qui touche également d'autres professions libérales de la santé ou du droit (Parsons, 2004), est récente car, pendant longtemps, la qualité de l'expertise du notaire a suffi pour assurer la survie-développement des entreprises notariales. Ces nouvelles contraintes stratégiques sont principalement liées au besoin de créer plus de valeur ajoutée pour rentabiliser les activités de monopole et financer le développement de nouvelles prestations, pour répondre à la montée de l'exigence des clients et

Figure 2 *: le notaire français : une profession libérale réglementée*

Figure 1 : *La démarche qualité notariale*



du personnel, à un déficit d'image institutionnelle, et à l'intensité de la concurrence. Comme d'autres professions libérales, les notaires font face à un accroissement de la concurrence et de l'exigence des clients. La concurrence inter-institutionnelle est vive entre les notaires sur les activités du secteur monopolistique, malgré la discipline organisée par la profession. La concurrence interprofessionnelle est également intense avec les avocats, les experts-comptables et les agences immobilières sur les activités du secteur libre, comme le droit des affaires et la négociation immobilière. À ce phénomène concurrentiel inter-institutionnel et inter-professionnel inconnu il y a encore 20 ans, s'ajoute l'exigence accrue des clients. Ceux-ci adoptent de plus en plus un comportement de consommateurs du droit. Autrefois, chaque famille avait son notaire attitré, aujourd'hui les clients n'hésitent pas à changer de notaire en fonction de la qualité de service proposée voire du prix. Les clients étrangers des notaires français contribuent également à ce phénomène. Ils représentent dans certaines régions une part significative du chiffre d'affaires de l'office, par exemple les clients anglais et hollandais très friands d'acquisitions immobilières dans le sud-ouest de la France.

Or sur les activités de monopole, les notaires ont eu tendance à un certain assoupissement stratégique : les méthodes de travail ont peu évolué et ont rarement fait l'objet d'une recherche d'efficacité et d'efficience. La focalisation sur les prestations du secteur monopolistique a détourné de nombreux notaires des activités de recherche-développement qui leur permettraient de proposer des produits hors monopole, par exemple en gestion de patrimoine. Le notaire reste essentiellement centré sur les activités routinières du secteur monopolistique, dont la marge est incertaine, car elle est très sensible aux fluctuations du marché de l'immobilier, et qu'elle se trouve, en outre, menacée de disparition à terme dans le cadre de la libéralisation du marché du droit en Europe. L'harmonisation des réglementations européennes fait peser une menace stratégique existentielle à long terme sur les notaires, car elle peut, si elle touchait les secteurs juridiques, entraîner la perte de monopole des notaires.

Le notaire doit aussi faire face à une exigence accrue des collaborateurs qui demandent à être intéressés aux résultats et à être davantage impliqués. Pendant longtemps, le notaire s'est contenté d'être un patron paternaliste, conservant les mêmes collaborateurs durant toute sa vie professionnelle. Il doit désormais devenir un manager et animer un personnel beaucoup plus exigeant en termes de formation, de promotion, de carrière, et d'intéressement aux résultats. Le notaire est souvent confronté à un manque de motivation et d'implication de son personnel, voire même à des difficultés de recrutement, pour attirer de nouvelles compétences. Or les notaires sont des chefs d'entreprise néophytes en management et en GRH. Comme d'autres professions libérales, ils n'ont pas de formation en management durant leurs études universitaires, et sont donc désarmés pour répondre à ces exigences (Cappelletti, Noguera, Beck ; 2004).

3. La mise en place d'une démarche qualité dans les offices notariaux : conséquences sur la GRH et son audit

Pour améliorer la qualité du management et dynamiser le développement des offices, les notaires, sous l'impulsion du Conseil supérieur du Notariat, ont l'opportunité de mettre en place une démarche qualité en étant assistées par un intervenant extérieur. Cette démarche

qualité consiste en grande partie en l'analyse des modes opératoires de traitement des dossiers en vigueur, en la détection des anomalies de fonctionnement par un diagnostic des points à améliorer, puis en la construction et formalisation des modes « idéaux » de traitement des dossiers, des procédures de management et de GRH, et enfin en la définition de la politique qualité de l'étude (construction d'indicateurs, de baromètres, définition d'une politique de diffusion et de mise à jour des meilleures pratiques…). Les résultats expérimentaux que nous présentons sont issus de l'analyse de ce processus de normalisation à partir de recherches-interventions (Savall, 1974-1975 ; Savall et Zardet, 2003-2004). Ces recherches-interventions, conduites au sein d'une centaine d'offices de notaire, ont consisté à faire des observations centrées sur le fonctionnement et la GRH d'un office de notaire durant la mise en place de la démarche qualité notariale.

L'échantillon est représentatif de la population totale des 4 600 offices notariaux français, sous l'angle de leur taille, de leur caractéristique géographique et de la nature de leur activité. Les offices de l'échantillon sont d'une taille comprise entre 1 et 55 collaborateurs, avec une moyenne de collaborateurs s'établissant à 8, comme au niveau national. Les offices de l'échantillon sont à la fois implantés en zone urbaine, périurbaine et rurale. Enfin, l'échantillon est équitablement composé d'offices traditionnels, principalement centrés sur des activités monopolistiques (droit de la famille principalement), et d'offices plus innovants développant un niveau significatif d'activités concurrentielles, principalement la négociation immobilière. À partir de l'exploitation des recherches-interventions, nous pouvons dégager quelques tendances illustrant le mode de fonctionnement et de GRH des offices de notaire en termes notamment de management des RH, de conditions de travail et de définition des fonctions. Les recherches-interventions ont permis également de dégager quelques impacts d'une démarche de normalisation sur les pratiques de GRH et leur audit dans une entreprise libérale telle qu'un office de notaire.

3.1 - Les dysfonctionnements de qualité externe d'un office de notaire : accueil et service aux clients

L'analyse des diagnostics réalisés lors des recherches-interventions pour mesurer la situation de chaque office concernant ses relations avec les clients fait apparaître plusieurs dysfonctionnements génériques.
- Les 2/3 des notaires diagnostiqués semblent avoir des difficultés dans la gestion des appels téléphoniques de leurs clients. La majorité des notaires avouent par exemple ne pas toujours prendre le temps de rappeler les clients qui ont laissé des messages au standard ou qu'ils n'ont pas pu renseigner au téléphone du fait d'indisponibilité au moment de l'appel (déplacement à l'extérieur, réunions internes, rendez-vous avec un client…). Il ressort des résultats qu'un des facteurs explicatifs de cette difficulté est le manque de réservation de plages horaires sans rendez-vous pour permettre aux notaires de gérer, entre autre, ces clients non renseignés au moment où ils ont sollicité l'office. Ayant un carnet de rendez-vous très rempli, peu de temps est consacré à la gestion des imprévus et à la gestion des rappels.
- Parmi les sources d'insatisfaction, données par les notaires et/ou les collaborateurs salariés, on retrouve fréquemment (pour 30 % des sondés) le manque ou l'absence de formule de politesse ou de présentation au moment de l'accueil téléphonique du client, le manque de système d'enregistrement des appels non transmis (pour 14 % des sondés) ou encore un équipement téléphonique pas toujours adapté aux besoins, créant des « files d'attente » au standard téléphonique (pour 7 % des sondés).
- Des défauts dans le suivi des dossiers des clients ou dans les informations qui leur sont transmises. Ils se traduisent par exemple par des manques de contrôle des dossiers avant le rendez-vous de signature de l'acte (pour 41 % des sondés), par un manque de relais d'information ou de concertation entre les notaires et collaborateurs concernant les dossiers en cours (pour 50 %), par un manque de ponctualité dans la prise du client en rendez-vous (pour 46 % des sondés) ou par un manque de clarté des informations données au client sur le détail des frais relatifs à son dossier.
- 70 % des offices diagnostiqués ne mesurent pas, ou n'ont jamais mesuré, le niveau de satisfaction de leur client par rapport au service rendu. Même si cela n'empêche pas les offices, à leur avis, de bien connaître les attentes et besoins de leurs clients, la grande majorité (79 %) avoue ne pas analyser, lorsqu'elles existent, les réclamations de leurs clients pour mettre en place des actions d'amélioration.

L'ensemble de ces dysfonctionnements, concernant les relations qu'entretiennent les notaires ou les collaborateurs avec les clients, fait donc principalement ressortir un manque de planification des activités de gestion courante, un manque d'anticipation et de programmation dans la préparation des dossiers et des défaillances dans l'accueil téléphonique des clients.

3.2 - Les dysfonctionnements de qualité interne d'un office de notaire : management et GRH

Les diagnostics réalisés lors des recherches-interventions pour mesurer la situation des offices en termes de management et GRH s'articulent autour de trois grands axes : la stratégie, la GRH et la production (d'actes

notariaux). L'ensemble des diagnostics montre :
- Des difficultés rencontrées par les notaires pour définir ensemble les objectifs de l'étude. Dans la moitié des cas étudiés, les notaires associés pensent que la concertation est soit nulle, soit insuffisante entre eux. Cette idée est corroborée par les collaborateurs salariés des études concernées puisqu'ils pensent, à 42 %, que les objectifs de l'étude ne sont pas définis d'un commun accord entre associés. Dans 82 % des cas, ces objectifs et les résultats atteints par l'étude ne sont pas communiqués aux collaborateurs. Ils ne font donc pas, de l'avis de 84 % des personnes de notre échantillon, l'objet de suivi régulier.
- Pour 70 % des collaborateurs, mais seulement 25 % des notaires, la GRH n'est pas une priorité dans une étude notariale. Ce sentiment se traduit concrètement par l'absence quasi systématique d'organigramme (même dans les offices comptant plus de 25 salariés), par des difficultés à définir ou connaître quelles sont les fonctions, responsabilités et charges de travail de chacun des collaborateurs, et par un manque d'entretien ou de dispositif de communication entre notaires et collaborateurs pour aborder des questions autres que celles touchant à la pure production d'actes. Dans 75 % des offices, aucun plan de formation n'a été mis en place même si cette obligation fait partie de la convention collective de la profession.
- Au niveau de la production d'actes, 78 % des offices estiment qu'ils n'établissent pas les actes de mainlevée dans le délai prévu à l'acte. Malgré l'existence quasi systématique (dans 78 % des offices) d'un cahier ou d'un outil permettant de recenser le nombre et les causes des rejets et des refus, 60 % des notaires estiment que ces outils ne sont pas utilisés pour améliorer le fonctionnement de l'étude. 75 % des collaborateurs pensent que les incidents dans l'organisation ou la production d'actes ne sont pas, ou pas assez, analysés pour essayer d'en réduire le nombre.

L'ensemble des réponses données sur ce thème du management et de la GRH est assez représentatif du fonctionnement d'une étude notariale. Les notaires reconnaissent ne pas investir assez de temps dans la gestion, le management de leurs études et se cantonnent à assurer la sortie d'actes. Les aspects techniques et juridiques de la production prennent ainsi le pas sur ceux liés à la GRH ou à la communication. Concernant les conditions de travail, les principaux dysfonctionnements analysés lors des recherches-interventions montrent :
- Un manque de sensibilisation des collaborateurs aux aspects économiques de la consommation et du recyclage. 58 % des notaires interrogés pensent que des consignes écrites ou orales, des piqûres de rappel sur ce sujet, s'avéreraient utiles, contre 16 % des collaborateurs ;
- Contrairement aux notaires, une partie des collaborateurs salariés (41 %) pense que les locaux ne permettent pas toujours de travailler dans des conditions parfaites d'efficacité, de confidentialité et de confort. Le manque de place, la mauvaise configuration de l'accueil, la disposition de l'étude (locaux étendus ou sur plusieurs étages) pourraient selon eux être améliorés.
Les opinions recueillies sur ce thème de l'organisation et des ressources font ressortir essentiellement des besoins d'amélioration des conditions de travail et de sécurité.

Concernant la définition des missions et des fonctions, les dysfonctionnements identifiés lors des diagnostics sont les suivants :
- Pour 84 % des personnes interrogées, le manque de responsable de la documentation clairement identifié pose de nombreux problèmes au niveau des politiques d'abonnement aux revues ou ouvrages, ainsi qu'au niveau du rangement et du classement de l'ensemble de ces documents.
- Pour l'intégralité des notaires et des collaborateurs salariés interrogés, il manque au sein de l'étude des procédures écrites décrivant concrètement les modalités de traitement d'un dossier de vente. Il en va de même pour le traitement d'un dossier de succession et pour les formalités postérieures.
- Pour 54 % des collaborateurs salariés, la veille juridique ne fait pas assez l'objet d'échanges au sein des études et crée des manques pour un traitement optimal des dossiers.
- Enfin, pour la majorité des personnes (79 % des notaires et 58 % des collaborateurs) l'archivage des dossiers pose problème. Le délai d'archivage d'un mois proposé par le CSN, correspondant à un délai jugé optimal, n'est en effet quasiment jamais respecté. Les dossiers, même clôturés, restent ainsi souvent plus ou moins rangés dans les bureaux des clercs rédacteurs, créant un manque de place de rangement pour les dossiers en cours. Ce phénomène explique en partie que certains notaires et collaborateurs se soient exprimés sur la nécessité d'améliorer le rangement de chaque bureau, désordre pouvant générer des pertes de temps dans la recherche de dossiers.

3.3 - Apports et limites d'une démarche de normalisation à la qualité de la GRH et de son audit dans une entreprise libérale

Face à ces différents constats, la Démarche qualité notariale propose à chacune des études, en fonction de ses besoins, de formaliser son plan qualité, véritable fil conducteur des améliorations à apporter à l'organisation concrète de l'étude pour l'année en cours. Nous proposons ci-dessous quelques exemples concrets de thèmes sur lesquels certaines études se sont engagées à travailler dans le cadre de la démarche qualité :
- Améliorer l'accueil des clients en intégrant dans ce projet à la fois l'accueil physique et téléphonique, la

gestion des courriers et des courriels, ainsi que l'information donnée aux clients sur l'état d'avancement de son dossier, les délais et la ventilation entre les honoraires et les frais fiscaux.
- Réfléchir à une meilleure configuration de l'accueil pour assurer une meilleure confidentialité dans le traitement des dossiers en cours.
- Définir les fonctions, responsabilités, compétences de chacun des collaborateurs pour une meilleure répartition de la charge de travail entre chacun.
- Améliorer la gestion et le suivi des dossiers ventes et successions par une meilleure planification des délais de réalisation et par la mise en place de dispositifs de communication-concertation entre notaires et collaborateurs.
- Réduire les délais de traitement des formalités postérieures.
- Améliorer le classement, le rangement et l'archivage des dossiers.

Pour insuffler cette dynamique de changement, la démarche qualité notariale prévoit la mise en place de petits groupes de travail sur chaque thème. Chaque notaire et chacun des collaborateurs est ainsi impliqué dans au moins une action d'amélioration du fonctionnement de l'étude et participe aux phases d'état des lieux, d'analyse de dysfonctionnements, de préconisations et de formalisation des meilleures pratiques. La seule condition imposée aux études est qu'au moins un notaire, en tant que dirigeant-décideur, participe à chacun des ateliers de réflexion. À l'issue de ce travail de diagnostic-préconisation-formalisation-généralisation, chacun des groupes de travail propose des baromètres qualité permettant de contrôler la validité et la fiabilité des modes opératoires et des procédures formalisées. Plusieurs thématiques sont traitées au travers de ces baromètres mis en place par certains offices de notre échantillon :
- L'accueil des clients avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le délai de traitement des appels téléphoniques non transmis à leur destinataire, sur le nombre de rendez-vous pris avec 15 minutes de retard et plus.
- La conformité des délais de réalisation des actes avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le délai d'affectation des dossiers aux clercs à partir du premier rendez-vous effectué par le notaire, sur le nombre de dossiers distribués et non formalisés dans les délais prévus à l'acte en fonction de la date d'arrivée du compromis à l'étude.
- La qualité des actes de ventes avec par exemple le nombre de dossiers/minutes non retransmis aux clercs après signature dans un délai maximum de 3-4h, si plusieurs rendez-vous ont été enchaînés par le notaire.
- La qualité des dossiers de succession avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le nombre de successions traitées dans un délai supérieur à 6 mois.
- Le contrôle de conformité des actes en bout de chaîne avec par exemple la tenue d'un indicateur sur le nombre d'actes arrivés non-conformes au service des formalités postérieures (manque une ou plusieurs signature(s) ; actes non arrêtés ; manque les tampons annexes ; manque les extraits d'acte et ou répertoire non généré ; absence de signature informatique,…) ou sur le nombre d'actes rejetés et refusés par le bureau des hypothèques avec identification de leurs causes et du délai de traitement par la personne concernée.

Concernant plus spécifiquement la GRH et son audit, il apparaît qu'une démarche de normalisation permet d'engendrer des effets positifs significatifs au sein d'une entreprise libérale telle qu'un office de notaire :
- L'introduction de l'importance de la GRH auprès des notaires dirigeants, notamment en liant la qualité externe (satisfaction des clients) à la qualité interne (management, fonctionnement et GRH). La démarche qualité permet de mieux faire comprendre aux notaires la nécessité de mettre en œuvre une politique même modeste et des dispositifs de GRH, comme des entretiens individuels avec les collaborateurs et des plans de formation, en identifiant les dysfonctionnements liés aux défaillances de GRH.
- Une démarche qualité permet de désacraliser la GRH dans des professions, comme les notaires, qui estiment le plus souvent qu'elle est réservée aux grandes entreprises.
- La démarche qualité introduit un mode de fonctionnement en gestion de projet qui « oblige » en quelque sorte les notaires et leurs salariés à dialoguer pour améliorer les processus de travail. Cette démarche ingénierique améliore la cohésion d'équipe et le dialogue professionnel dans des structures où la communication interne est très souvent atrophiée.
- Une démarche qualité permet également de sensibiliser les notaires dirigeants à l'importance de réaliser des audits réguliers des processus internes de leur entreprise, en particulier les processus GRH. Il s'agit d'une petite révolution pour des professions habituées à des audits techniques (les inspections) mais absolument pas à des audits sociaux.

En revanche, certaines limites ont été repérées quant aux effets sur la GRH d'une démarche de normalisation au sein d'une entreprise libérale telle qu'un office de notaire :
- Une démarche qualité ISO ne prévoit pas d'aborder la problématique du niveau des salaires et notamment de la variabilité des ces derniers. Or en l'absence d'un intéressement des collaborateurs aux progrès engendrés par une amélioration de la qualité, il semble que ce type de démarche doive s'essouffler avec le temps.
- Une normalisation du management de type ISO n'organise pas de traçabilité entre les résultats économiques et la qualité du management. Cette absence ne permet pas au chef d'entreprise libérale de mesurer de façon simple les impacts de l'amélioration de du management

et de la GRH sur sa performance économique, comme Pfeffer (1995, 2005) par exemple a pu le démontrer dans le cas de grande entreprise. Cette absence de traçabilité peut conduire le notaire à ne pas faire de lien entre l'amélioration de la qualité de son management et de sa GRH (visible par exemple au travers d'indicateurs d'absentéisme, de rotation du personnel et de productivité) et sa performance économique, et donc à remettre en cause le temps passé dans des dispositifs sociaux (réunion, entretien, formation…).

Conclusion

Les recherches-interventions réalisées sur plus d'une centaine d'offices notaires pour mettre en place une normalisation de leur fonctionnement et de leur GRH en vue d'une certification ISO 9001 Version 2000 sont riches d'enseignement. Elles montrent que la normalisation peut être facteurs de progrès pour le management, la GRH et son audit dans des entreprises, comme les entreprises libérales, néophytes, voire réfractaires, à ces disciplines. Mais il semble qu'une démarche de normalisation ne soit pas suffisante pour ancrer dans la durée des pratiques régulières de GRH au sein de telle structure, notamment en ne connectant pas les performances sociales et les performances économiques.

Bibliographie

Altman M.A. and Weil R. (1996), *How to manage your law office*. Matthew Bender.

Bouquin H. (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, PUF.

Boutall T. and Blackburn B. (1998), *The solicitors' guide to good management, practical checklists for the management of law firms*. The Law Society, London.

Cappelletti L., Noguera F., Beck E. (2004), « Improving management quality in the very small enterprises : the case of French notaries », *64th Academy Of Managemen Meeting*, New Orleans, August.

Igalens J. (2005), *L'audit social*, Que-sais-je ?

Parsons M. (2004). *Effective Knowledge Management for Law Firms*. Oxford University Press.

Peretti J-M. (2000), *Ressources Humaines*, Vuibert, 5e édition.

Pfeffer J. (1995, 2005), « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, vol. 19, n° 4, pp. 95-104, reprinted from 1995, vol. 9, n° 1.

Plane J-M., « Gestion des des resources humaines », Economica.

Savall H. (1974, 1975). *Work and People: An Economic Evaluation of Jobenrichment*, forward by Ansoff, Oxford University Press, New York, 1980.

Savall H. (2003). International dissemination of the socio-economic method. *Journal Of Organizational Change Management*. Volume 16, n° 1. pp. 107-115.

Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : approche Qualimétrique. Observer l'objet complexe*, préface de Boje D. (USA), Economica.

Ulrich D. et Brockbank W. (2005), *The HR value proposition*, Havard Business school press.

Audit de la mémoire organisationnelle et gestion du savoir devenir : des leviers d'une gestion responsable des ressources humaines

Anne Carbonnel
Maître de conférences
Enseignante-chercheuse
CREFIGE-CEREMO
Université de Metz
acarb@iut.univ-metz.fr

Dans le prolongement de réflexions initiées par le Club de Rome dès la fin des années 1960[1] puis dans les décennies suivantes, le développement durable ne concerne plus seulement les états mais également toute organisation qui, de la multinationale à la PME, se sent responsable des conséquences de son activité envers les différentes parties prenantes internes et externes : actionnaires, personnel, clients et fournisseurs, et plus largement environnement social, économique et écologique. Les aspects critiques du développement industriel, tels que la pollution ou les restructurations entraînant la disparition d'entreprises et les suppressions d'emplois, génèrent alors un sentiment diffus d'insécurité socio-économique et environnementale dénoncé dans la littérature depuis plus d'une trentaine d'années (d'Iribarne, 1973). En réaction à ce phénomène la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) envers les différentes parties prenantes de son activité apparaît au sein des entreprises comme un discours plus ou moins articulé aux pratiques, et présidé par une réflexion éthique (Gond, Mullenbach-Servayre, 2003). De nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre de la RSE par des sociologues (Salmon, 2002 ; Gendron, 2000 ; Jones 1996) qui suspectent son caractère instrumental.

Dès lors on est en droit d'interroger selon le cadre d'analyse de la théorie de l'action (Argyris et Schön, 1974), l'articulation entre les discours et les pratiques organisationnelles et partant de là, rechercher de nouveaux processus contextualisables, pour un management qui se veut responsable en matière de développement durable (Pichault F., 2006).

Cet article présente en conséquence dans un premier temps la mémoire organisationnelle comme cadre d'analyse pour l'audit des discours et des pratiques en matière de responsabilité sociale (1). Dans un deuxième temps la communication propose le concept et des perspectives pour la gestion du savoir devenir, vu comme un processus managérial pouvant faciliter la mise en œuvre de la RSE (2).

[1] Voir notamment Meadows D. et al., (1972), rapport qui souligne les dangers écologiques de la croissance économique et démographique, commandé par le Club de Rome à une équipe de chercheurs du Massachussets Institute of Technogy.

1. La mémoire organisationnelle : cadre d'analyse pour l'audit des discours et des pratiques de RSE

Après avoir abordé les notions de développement durable et de RSE (1.1), nous montrerons en quoi l'audit de la mémoire organisationnelle peut contribuer à l'audit de la RSE dans les organisations et plus précisément à l'analyse des écarts pouvant exister entre les discours et les pratiques incorporées dans les systèmes politiques et culturels des organisations (1.2).

1.1 - Les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises

Le développement durable est conçu de manière très large comme « un développement qui satisfait nos besoins sans compromettre, pour les générations futures, la satisfaction de leurs propres besoins » (rapport Brundtland, 1987) ; cette vision se prolonge dans l'Agenda 21 selon une triple composante ou « triple bottom line » (Ficksel, 1996) faisant consensus dans la littérature, pour voir dans le développement durable une démarche qui permet de concilier développement économique mondial et préservation des équilibres sociaux, économiques et environnementaux, aux niveaux national régional et local. Partant de l'analyse de travaux institutionnels (directives de l'OCDE pour les multinationales, déclaration de l'OIT sur les droits fondamentaux au travail, « Responsable Care Program », « Word Business Council for Sustainable Development », « Global Reporting Investement », « Global Compact » des Nations Unies), Ferone et al. (2001) conçoivent plus spécifiquement le développement durable comme un concept multidimensionnel composé d'une dimension sociale et économique, de responsabilité, d'équilibre recherché entre les différentes parties prenantes, d'harmonie dans les processus de décision, de prise en compte de l'environnement et de performance finale résultant des précédentes. Les auteurs soulignent par ailleurs que ce mix exige l'évaluation en conséquence des modalités de gestion des ressources humaines, du gouvernement d'entreprise, des relations avec les clients et les fournisseurs, avec l'environnement naturel et la société civile ; finalement, le concept gagne en crédibilité en liaison avec l'action des ONG, la part croissante de la GRH dans les entreprises, et le développement de normes conséquentes, ainsi que sous l'influence croissante de plusieurs facteurs de risques écologiques, sociaux, économiques.
Si cette vision du développement durable dépasse largement les frontières de l'organisation, c'est pour concevoir cette dernière comme responsable, selon une vision holiste de l'organisation dans la société ; dès lors le concept de RSE est plus à même de qualifier la démarche des entreprises qui se veulent responsables par une réflexion éthique sur leurs pratiques (Gond, Mullenbach-Servayre, op.cit.), concept dont les fondements théoriques s'avèrent toutefois délicats à cerner selon ces auteurs, de par la diversité des approches qui s'y intéressent.
En effet leur analyse de l'évolution des définitions selon des approches diverses montre les limites des premières approches de la RSE pour proposer un renouvellement conceptuel. Ainsi les démarches ont-elles visé successivement un dépassement d'une simple responsabilité économique, la maximisation du profit pour les actionnaires, la réponse aux attentes de la société aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial, la mise en œuvre de principes et processus, la capacité à satisfaire les stakeholders. Le bilan critique des fondements théoriques est en conséquence que selon la théorie des parties prenantes « la finalité est l'accumulation du capital » ; selon la théorie du contrat entreprise-société la « logique de contrôle social supprime tout comportement volontaire et spontané de RSE » ; selon la théorie néo-institutionnelle la RSE se réduit à « un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise ». Finalement leur proposition de renouvellement des fondements de la RSE comme « contrat psychologique entre l'entreprise et les différentes parties prenantes de son activité » apparaît non seulement la plus large possible mais également la plus opérationnelle de notre point de vue, notamment dans la perspective de l'audit de la RSE.

Dès lors se pose la question de la réflexion sur l'impact des pratiques professionnelles vis-à-vis de ces différentes parties prenantes de son activité. Dans quelle mesure cette réflexion se traduit-elle par la mise en place de règles et de procédures de prévention ? Et dans quelle mesure ces règles sont-elles respectées, interprétées, adaptées, déformées ou considérées comme lettre morte par les acteurs ?

1.2 - Le concept de mémoire organisationnelle

À la suite des travaux de Walsh et Ungson (1991), Stein et Swass (1995) voient dans la mémoire organisationnelle un ensemble de moyens mobilisant la connaissance du passé pour l'actualiser dans l'action présente. Pour Ashcraft (1994) elle se caractérise par une composition tripartite : épisodique, sémantique, procédurale ; la première renvoie aux événements vécus, la seconde au sens qui leur est donné, la troisième aux compétences que les acteurs y ont construites. Girod (1995 ; 1996) accorde également à la mémoire organisationnelle une structure multidimensionnelle, qui reprend deux dimensions identifiées dans la littérature (déclarative et procédurale) pour les compléter par une troisième, de jugement. Cette structure sera développée dans les lignes suivantes, mais auparavant le caractère opérationnel des

trois définitions qu'elle propose réclame une présentation préalable. Ces trois définitions s'articulent successivement en relation avec les métaphores de l'organisation comme machine, système politique et culture.
Premièrement la mémoire organisationnelle en conçue en relation avec la métaphore de l'organisation comme une machine, telle « l'ensemble des connaissances formalisées (procédures, règles…) qui sont stockées sur des supports tangibles du type manuels de procédures, documents, banques de données informatiques… ». Cette définition a un caractère très opératoire du fait que « son contenu et ses mécanismes de fonctionnement sont aisément accessibles et faciles à observer » notamment à l'examen des manuels qui règlent par exemple la conduite des machines, les règles de sécurité ou de production ; ces manuels visent en effet à codifier les pratiques à des fins d'efficacité et de sécurité. Ce caractère opérationnel nous apparaît pouvoir servir tout particulièrement l'audit des règles et normes relatives à la RSE dans les entreprises.

Deuxièmement, la conception de la mémoire organisationnelle en relation avec la métaphore de l'organisation comme système politique repose « les mémoires des individus-clés et sur la façon dont ces individus mettent leurs mémoires au service de l'organisation. Elle s'inscrit sur des supports intangibles : les mémoires individuelles ». Le caractère opératoire de la définition est plus délicat car il nécessite le « décodage du fonctionnement de l'organisation, ce qui réclame une présence longue du chercheur et l'établissement de contacts et d'une relation de confiance avec des personnes clés de l'organisation sont nécessaires. » Si les difficultés rencontrées par l'auteur ne sont pas passées sous silence, il nous semblerait regrettable de laisser pour compte l'audit de la RSE via cette mémoire portée par les individus clés, dans la mesure où leur rôle nous apparaît fondamental tant dans l'interprétation, l'adaptation ou la mise en marge éventuelle des règles et des normes, que dans celle de la réflexion et de la mise en action de décisions qui servent ou desservent la RSE dans le contexte de situations qui peuvent avoir des impacts significatifs sur les parties prenantes de l'activité de professionnelle.
La mémoire organisationnelle est également conçue en rapport avec la métaphore de l'organisation comme culture, telle un « ensemble des schémas d'interprétation collectifs, qui repose sur des supports tels que le langage, les mythes, les rites, les coutumes, les histoires… voire l'histoire de l'organisation elle-même ». La définition apparaît difficile à opérationnaliser car elle suppose d'aller à la découverte du sens accordé collectivement à l'objet d'étude ; il n'en demeure pas moins vrai que l'audit de cette mémoire pourrait se révéler des plus pertinents pour comprendre en profondeur le sens accordé à la RSE dans la culture de l'entreprise, l'origine des freins et des motivations pouvant résider au sein des collectifs concernés par sa mise en œuvre.

Finalement si la mémoire organisationnelle selon la métaphore de l'organisation vue comme une machine s'accorde parfaitement de notre point de vue à un premier examen des règles et procédures relatives au développement durable, les difficultés potentielles liées à l'opérationnalisation de la mémoire organisationnelle selon les métaphores de l'organisation comme système politique et culture apparaît délicate selon les travaux de Girod (op. cit). Mais l'intérêt de cette conceptualisation n'en n'est pas pour autant amoindri pour l'audit de cette mémoire dans la mesure où c'est une des voies à explorer de notre point de vue, pour évaluer la cohérence entre les règles et les normes en matière de RSE et leur transposition, leur adaptation, leur traduction ou leur rejet de la part des acteurs individuels et collectifs.
De manière plus spécifique, l'audit de la mémoire organisationnelle peut être appréhendé selon trois dimensions qui seront décrites dans le prolongement de la définition tripartite précitée.

1.3 - Audit de la mémoire organisationnelle mise en perspective de la RSE

La mémoire organisationnelle est double selon Girod (op.cit) : officielle et souterraine. Trois dimensions caractérisent la mémoire organisationnelle, qu'elle soit souterraine ou officielle : déclarative, procédurale et de jugement. La mémoire officielle, davantage tournée vers la communication externe de l'entreprise peut faire l'objet d'un audit permettant d'évaluer la part accordée aux discours affichés par l'entreprise, notamment par l'examen des chartes, déclarations, livrets, procédures, normes et règles générales relatives à la RSE.
La mémoire souterraine réside pour sa part dans les mémoires humaines (individuelles ou collectives) et physiques de l'entreprise. Centralisée ou décentralisée, elle est respectivement formelle ou informelle et uniquement portée par les individus ou les collectifs dans ce dernier cas.
La mémoire souterraine déclarative résulte d'une accumulation de connaissances détenues par les acteurs sur leurs tâches, se rapportant ainsi aux choses, aux faits et aux événements à caractère scientifique technique ou administratif dans l'entreprise.
La mémoire procédurale se distingue de la mémoire déclarative sous plusieurs aspects : elle est tout d'abord le fruit de l'expérience et de l'apprentissage individuels. Implicite, elle renvoie aux connaissances pratiques des individus sur l'accomplissement de la connaissance dans l'action, donc à une forme de compétence. Au niveau organisationnel, cette mémoire est tout ce que les membres d'un collectif font de manière inconsciente, mais elle peut néanmoins être transformée pour la rendre accessible par l'archivage ou la mise en réseau de règles, de procédures et méthodes.
La mémoire de jugement est celle qui donne sens à l'action ; elle se construit par l'interprétation d'informa-

tions et d'événements contextuels, et s'actualise par la confrontation entre expériences passées et présente. Cette mémoire est considérée comme difficile à capitaliser et à formaliser au niveau organisationnel.

La mémoire organisationnelle est finalement vue par Girod (op.cit) comme un « ensemble de compétences (connaissances déclaratives, croyances et connaissances procédurales) nées des relations inter et intra-agencements organisationnels ». Cette mémoire est en effet conçue comme l'imbrication de deux mémoires respectivement tridimensionnelles comme exposé plus haut. La première qui est explicite et officielle s'inscrit dans le long terme, il en est fait un usage essentiellement externe à l'entreprise. La deuxième est implicite, souterraine et portée par les individus et les collectifs ; son usage s'inscrit dans le court terme et le rôle des individus y est essentiel.

Ainsi trois dimensions apparaissent devoir être examinées dans le cadre de l'audit de la mémoire organisationnelle relative à la RSE : celle qui est de l'ordre du déclaratif, celle qui se rapporte aux procédures, enfin celle qui se rapporte au jugement. La mémoire déclarative étant aisément opérationnalisable, nous avons souligné l'intérêt d'études contradictoires sur la mémoire déclarative vue selon l'organisation-machine, et celles qui pourraient porter sur la mémoire en rapport avec le système politique et culturel. De telles études pourraient ainsi mettre en lumière les freins et les motivations réelles qui peuvent présider la mise en œuvre de la RSE. Si des écarts venaient à être mis en lumière, les critiques adressées à l'égard des discours affichés que certains aiment qualifier d'incantatoires seraient certes renforcées d'une part, mais appelleraient en conséquence une réflexion en faveur d'une compétence à gérer : le savoir devenir, vu comme un axe de la RSE pouvant contribuer à une gestion responsable des ressources humaines.

2. La gestion du savoir devenir, un axe de développement pour une gestion responsable des ressources humaines (GRRH)

Un des multiples champs managériaux auxquels renvoie la RSE est celui couvert par la GRH, qui se caractérise par « l'ensemble des opérations effectuées par une entreprise dans le but de constituer et de développer un potentiel humain, c'est-à-dire un capital humain capable de produire, de se développer et de s'adapter aux changements auxquels l'entreprise est soumise » (Mahé de Boislandelle, 1998). Le développement durable peut ainsi pouvoir être servi par une GRH qui de manière générale respecterait plutôt qu'elle ne les exploiterait, les salariés de l'entreprise, vus comme partie prenante des activités de l'entreprise, pour pratiquer alors ce que l'on pourrait alors appeler une gestion responsable des ressources humaines. Ainsi l'on pourrait s'interroger dans le cadre de l'audit de la RSE sur la manière dont sont intégrés les principes du développement durable et la responsabilité à l'égard des salariés, selon les quatre axes qui permettent l'analyse des pratiques de GRH : l'emploi, la rémunération, la valorisation et la participation des salariés (Mahé de Boislandelle, 1988). De manière plus spécifique on s'intéressera dans le cadre de cet article conformément à la problématique soulevée par l'écart qui peut exister entre les pratiques et les discours en matière de RSE, à la manière dont une GRRH pourrait favoriser l'appropriation des principes relatifs au développement durable dans les pratiques professionnelles des acteurs. Le concept et la gestion du savoir devenir seront présentés à cet effet.

La gestion du savoir devenir peut être rattachée au cadre général de la gestion des compétences, qui relève de la GRH et s'inscrit dans une démarche plus large qualifiée de gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (Thierry, Sauret, Monod, 1993). Cette dernière vise à mettre en adéquation les ressources aux besoins anticipés de l'entreprise. Les trois axes qui font référence dans la littérature sur la compétence seront exposés dans un premier temps : le savoir en tant que connaissance, le savoir-faire dans la pratique et le savoir être dans les attitudes (2.1). Ces trois axes répondant de manière incomplète selon nous aux défis posés par l'appropriation des valeurs associées au développement durable, nous argumenterons en faveur du concept de savoir devenir (2.2) avant de présenter l'architecture cognitive sur lequel il repose dans la perspective d'une gestion de ce savoir (2.3).

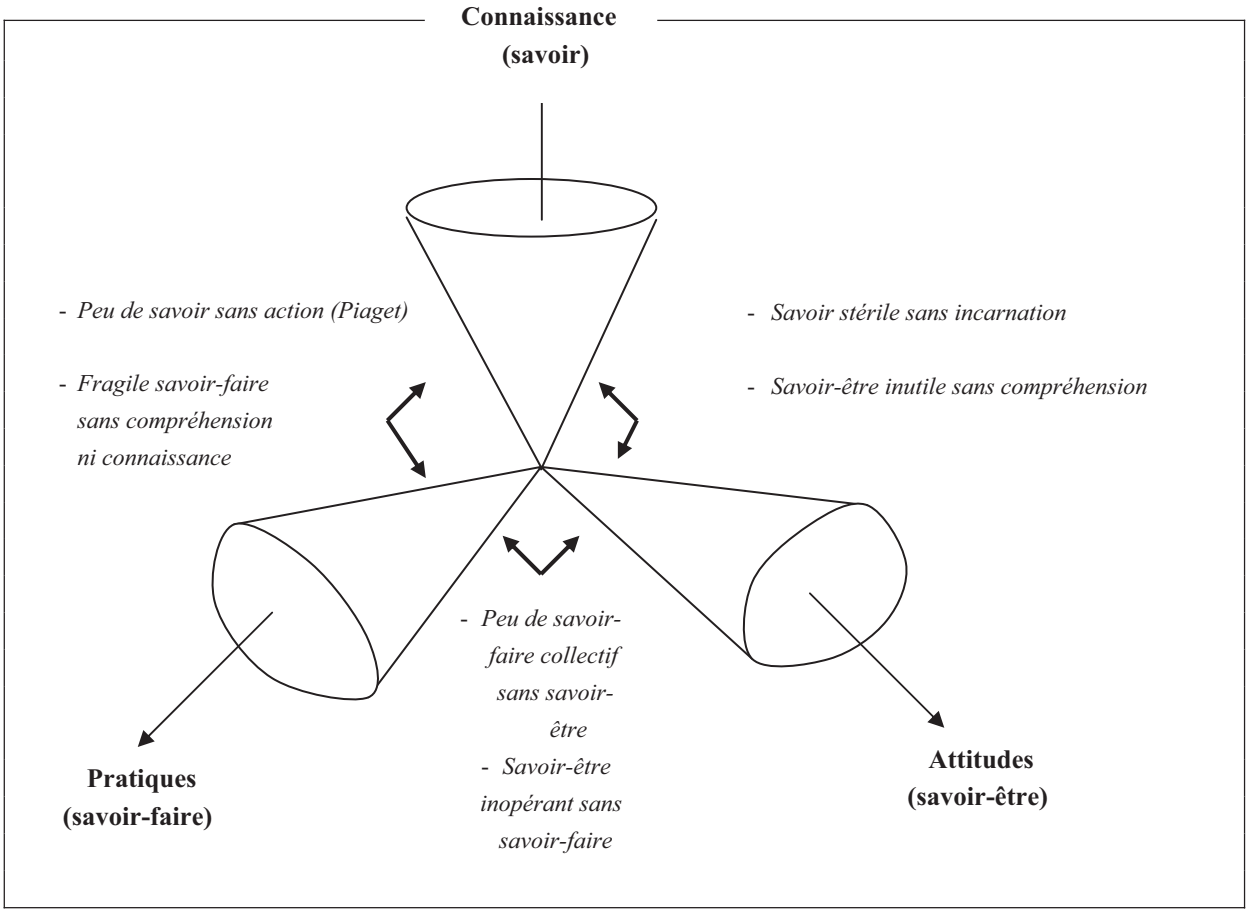
2.1 - Savoirs, savoirs-faire, savoirs-être : cadre prédominant de l'audit des compétences

La compétence a fait l'objet de nombreuses définitions dans l'état de l'art. D'un point de vue général nous pouvons dire que la compétence est « *l'ensemble des aptitudes et des connaissances d'un individu dans différents domaines (savoir, savoir-faire, savoir-être)* » (Mahé de Boislandelle, 1998). La prise en compte du savoir être semble relativement récente dans l'histoire du management, comme on peut le constater dans les deux définitions suivantes : « e*nsemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements, structuré en fonction d'un but et dans un type de situations données* » (Gilbert, Parlier, 1992) ; « *ensemble stabilisé de savoirs, savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, et de type de raisonnement que l'on peut*

mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». Le savoir être fait l'objet de travaux approfondis à partir des années 1990 (notamment Bellier-Michel, 1996).
Nous retiendrons l'approche francophone de la compétence selon ces trois axes, sans omettre de mentionner que la littérature anglo-saxonne adopte une autre approche de la compétence. Elle distingue les connaissances que possède une personne dans un domaine particulier (« knowledges »), les aptitudes et capacités professionnelles (« abilities »), les savoirs-faire opérationnels (« skills »), les conceptions et images de soi qui se traduisent par des attitudes (« behaviors »), les traits de personnalité tels que l'adaptabilité, la persévérance, l'initiative… (« traits »), et les motivations personnelles qui président aux comportements dans l'exercice du travail (« motives »).
Durand (1997) aborde également la compétence selon trois axes : le savoir qu'il ramène à la connaissance, le savoir-faire qui est relié à la pratique et le savoir être qui concerne les attitudes ; l'inter dépendance de ces trois axes apparaît clairement, comme nous pouvons le constater dans la figure 1.

Les trois dimensions de la compétence sont inter dépendantes, dans la mesure où agir sur l'amélioration d'un axe peut engendrer des effets secondaires sur les deux autres. Une action visant à modifier les attitudes d'un collectif de salariés par l'apprentissage d'un savoir faire (par l'échange et l'interaction), peut engendrer par exemple des retombées sur la connaissance ; ainsi dans des groupes de réflexion, l'interaction des différents participants peut générer une nouvelle connaissance individuelle.
Ce triptyque classique de la gestion des compétences, bien que largement adopté dans la littérature et fécond pour la GRH ne répond de notre point de vue que partiellement aux exigences posées par la RSE. En effet, pour qu'un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, op.cit.) s'opère et que les valeurs directrices pour l'action intègrent la perspective du développement durable, il apparaît nécessaire d'en favoriser le deutero-apprentissage auprès des individus et des collectifs de l'organisation.
La mise en œuvre de la RSE réclame en effet d'un point de vue idéal l'adhésion des acteurs de l'entreprise à la démarche ; mais cette appropriation ne se décrète pas ; par conséquent face au risque de la voir se limiter au seul discours affiché et aux théories professées, doivent s'articuler des théories d'usage présidées par une volonté manifeste d'incorporer une vision du développement

Figure 1 : *les trois dimensions interdépendantes de la compétence (Durand, 1997)*



durable dans le cadre des pratiques professionnelles, ce qui conduit à poser la question de la gestion du savoir devenir comme un acte de responsabilité sociale de l'entreprise.

2.2 - Le savoir devenir : une compétence pour le développement durable

Si le triptyque savoir, savoir faire et savoir être présente un avantage opérationnel certain pour la gestion des compétences, il semble néanmoins accorder trop peu de place à la compétence réflexive et prospective, qui seule de notre point de vue peut inscrire durablement individus, collectifs et organisations dans le temps. C'est en effet en leur permettant de prolonger le fruit de l'action dans le temps, qu'ils peuvent durer, par adaptation ou mutations de manière à inscrire leurs évolutions dans le respect des parties prenantes de leurs activités. Le concept de savoir devenir qui sera présenté dans les lignes suivantes nous apparaît donc particulièrement fécond pour la RSE comme nous nous attacherons à le souligner.

Le savoir devenir, une compétence de développement durable

La compétence considérée comme un ensemble de savoirs reconnus et validés en situation professionnelle, conduit à l'étudier en relation avec le métier et la connaissance. Le triptyque métier-connaissance-compétence servira donc de cadre à la définition et à l'analyse qui seront proposées du savoir devenir.

Le métier recouvre une pluralité de sens en gestion parmi lesquels nous retiendrons la définition de Sire (1999), selon lequel le métier désigne « l'ensemble des emplois qui dans l'organisation, sont caractérisés par une même finalité et une même technicité ».

La connaissance « est le résultat d'une information traitée, compréhensible et assimilable par un être humain. C'est une manière de comprendre, de percevoir, elle régit les rapports entre les afférences cognitives de l'individu et le monde extérieur » (Crie, 2001). La connaissance d'une classe d'objet donné peut donc être considérée à la fois comme le résultat et le processus de perception, de traitement des données, et de structuration de ces dernières, de manière à produire un résultat. C'est plus particulièrement le processus de la connaissance relative au développement durable qui est en mesure d'éclairer notre propos.

Quant à la compétence, c'est à la dimension cognitive de cette dernière que nous nous référons, dans le prolongement des travaux des psychologues cognitivistes sur les processus d'appréhension, de traitement et de mémorisation des informations ou d'adaptation à l'environnement (notamment Piaget, 1975 ; Varela, 1989 ; Smolensky, 1988) ; c'est plus précisément la conception de la compétence de l'acteur selon Giddens (1987) qui est retenue ici : « tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action ». Rien n'est plus central et distinctif de la vie humaine selon l'auteur, que la surveillance réflexive du comportement de chacun des membres d'un groupe, par les autres membres du groupe. Ce contrôle réflexif inhérent à l'action contextualisée est la compétence fondamentale de l'individu social, que celle-ci soit propre à la personne, relative à une autre personne, ou encore pour l'adapter à l'incorporation par les acteurs des valeurs que sous tend le développement durable, contrôle réflexif sur les événements, les faits ou les processus organisationnels qui concernent le métier occupé et sont présidés par une volonté de transposition des valeurs liées au développement durable dans l'activité professionnelle.

Avoir mis en relation les concepts de métier, de connaissance et de compétence conduit à concevoir à présent le savoir devenir comme une capacité à appréhender de manière critique, constructive et prospective l'activité, dans ses différentes dimensions (individuelle, collective, organisationnelle) et ses rapports à l'environnement externe-interne de l'entreprise, de manière à intégrer les valeurs directrices sur lesquelles repose le développement durable. Dans une perspective organisationnelle, cette compétence pourrait générer une nouvelle forme de coordination : elle ne relève en effet ni de l'ajustement mutuel, ni de la supervision directe, ni de la standardisation des procédés, des résultats ou des qualifications (Mintzberg, 1982), mais d'une standardisation du savoir devenir comme compétence du développement durable, que l'on peut caractériser par trois composantes.

Premièrement une capacité critique, manifeste dans l'identification et la remise en question de faits, de comportements, ou de situations considérées comme insatisfaisantes au regard du développement durable. Deuxièmement une capacité constructive, par laquelle sont envisagées différentes solutions (souhaitables ou nécessaires) afin de régler les aspects considérés comme critiques face aux exigences du développement durable. Troisièmement une capacité prospective, caractérisée par la faculté d'appréhender les différents facteurs pouvant permettre d'agir en faveur du développement durable dans l'avenir du métier.

La définition du savoir devenir vu comme une compétence au service du développement durable suppose qu'elle soit gérée parce que nous avons convenu d'appeler une gestion responsable des ressources humaines. Le propos sera moins ici de proposer un cadre universel de gestion de cette compétence, que de proposer une compréhension de ses modes de construction, afin qu'au sein de chaque organisation cette

gestion puisse se mettre en place par contextualisation aux spécificités des métiers et situations professionnelles.

2.3 - Modes de construction du savoir devenir

La compétence se caractérise par « *une architecture cognitive de nature combinatoire* » (Le Boterf (1994). Ce savoir combinatoire est constitué selon l'auteur par six types de savoirs : théoriques, procéduraux, applicatifs, informels sociaux et cognitifs. Les savoirs théoriques sont acquis par les formations initiales et professionnelles. Ils constituent une base de connaissances « *déclaratives* » qualifiées d'explicites, par leur caractère formel. Les savoirs procéduraux permettent d'expliciter les modalités de réalisation de telle ou telle opération ou procédure du travail. Les savoirs liés à l'application des procédures prescrites sont des savoirs faire opérationnels. Les savoirs informels, issus de l'expérience, sont acquis par tâtonnements, c'est-à-dire par essais-erreurs dans la relation au travail. Les savoirs sociaux, se construisent au travers des relations professionnelles telles que les négociations ou l'argumentation dans les réunions par exemple. Enfin les savoirs faire cognitifs s'acquièrent au travers d'une réflexion sur l'activité professionnelle. Il s'agit là d'opérations intellectuelles qui construisent la sphère cognitive individuelle.
C'est plus particulièrement ce type de savoir cognitif qui préside de notre point de vue, la construction du savoir devenir dans la mesure où nous avons montré plus haut la part centrale de la réflexivité dans cette compétence. En conséquence la gestion du savoir devenir appelle des actions qui encouragent une réflexion critique, constructive et prospective, orientée sur la perspective du développement durable et contextualisée aux différents métiers de l'organisation.

Par ailleurs quatre modes permettent de construire la compétence : objectif, stratégique, subjectif et axiologique selon Toupin (1994).
Le mode de construction objectif de la compétence, le plus connu et le plus utilisé dans les démarches de valorisation des compétences, vise des compétences définies indépendamment des individus, notamment exprimées dans les référentiels de compétences. Évaluée à partir d'un résultat, d'une performance, il est mobilisé par les programmes de formation initiale ou dans la professionnalisation d'un métier. Ce mode de construction de la compétence est bien plus adapté à la sanction et à la classification à des fins de régulation d'un marché du travail très compétitif, qu'à une construction de compétences qui servent le développement durable.
La dimension stratégique de la compétence est orientée sur les facteurs clés de succès de l'entreprise. Elle est balisée par des choix collectifs, des intentions stratégiques (devenir les meilleurs dans un domaine, accompagner un changement organisationnel, culturel…). Processus dynamique qui varie selon l'adaptabilité de l'organisation et des personnes aux possibilités offertes par l'environnement, cette approche fonctionnelle et opérationnelle est privilégiée dans les stratégies de changement et nous apparaît mieux répondre aux changements « opportunistes » qu'au développement de valeurs directrices liées au développement durable pour l'action.
La compétence axiologique est cognitive et décontextualisée. Mettant en œuvre des valeurs, des préférences qui balisent les discussions quant aux compétences à privilégier pour agir, elle renvoie à l'éthique mise en œuvre dans l'activité professionnelle. La compétence puise ici au sens que revêt la compétence dans le « *savoir agir* » pour faire face à des problèmes, à une situation donnée. L'intérêt de ce mode de construction de la compétence apparaît pour la gestion du savoir devenir, dans la mesure où l'éthique est un des fondements essentiels qui président le développement durable et la RSE en conséquence.
Le mode subjectif de la compétence est tourné vers l'expression et la réalisation du potentiel interne de chacun, du « *pouvoir agir* » dans un contexte. Il fait appel au travail réflexif, c'est-à-dire la capacité à juger les actions à travers leurs conséquences. C'est la capacité à se remettre en question par rapport à la pertinence de l'action dans un contexte donné. Il s'agit donc d'un « *pouvoir agir* » contextualisé et validé par l'environnement. L'intérêt de ce mode de construction de la compétence doit également être souligné pour notre propos, mais de manière complémentaire au mode axiologique ; en effet on est moins ici dans un fondement essentiel qui peut structurer les valeurs directrices pour l'action, que dans la contextualisation de ces valeurs aux situations diverses qui peuvent être rencontrées à l'occasion de la pratique professionnelle. Dès lors modes subjectif et axiologique apparaissent complémentaires pour la favoriser le développement du savoir devenir.

Finalement, parmi les quatre modes de construction de la compétence, ceux qui nous semblent le plus à même de contribuer au développement du savoir devenir sont les modes axiologiques et subjectifs. En effet la dimension subjective mobilise particulièrement la réflexivité sur les conséquences de l'action et apparaît donc pouvoir être médiatrice de l'application contextualisée des valeurs liées au développement durable. Par ailleurs la dimension axiologique peut permettre de développer les valeurs de développement durable promues par l'entreprise et plus largement contribuer à donner un sens nouveau du travail, inscrit dans une perspective qui dépasse les limites de la sphère immédiate et temporelle au profit d'une vision plus intemporelle ou à tout le moins qui s'inscrive dans la durée.

Le principe d'une GRRH présenté succinctement dans

l'introduction de cette deuxième partie a été abordé de manière plus spécifique avec le concept du savoir devenir et son mode de construction. Cette compétence a tout d'abord été présentée comme un levier pour le développement durable, appliqué à l'exercice d'une responsabilité sociale assumée par les acteurs dans leur relation au métier et ses attendus réflexifs. La compétence à savoir devenir a ainsi été conçue sur la base d'une triple composante critique, constructive et prospective, qui intègre les valeurs directrices pour l'action liée au développement durable. Par ailleurs, pour que la gestion de cette compétence puisse s'articuler aux contextes spécifiques professionnels nous avons préféré souligner ses modes de construction axiologiques et subjectifs qui nous semblent plus à même de faciliter l'intégration des valeurs d'une part et de leur transposition d'autre part, aux situations professionnelles, plutôt que de s'orienter vers des propositions à caractère prescriptif. En effet il nous apparaît que pour que les acteurs s'approprient de nouvelles valeurs directrices pour l'action, une large place devrait être faite à la manière dont ils peuvent appréhender ces valeurs du développement durable et à celle qui leur serait donnée en corollaire pour réfléchir aux manières de les transposer dans leurs métiers.
C'est ainsi à un contrôle réflexif sur l'action que nous invitons, vu comme le cœur même du développement durable si et seulement si la réflexion individuelle, collective et organisationnelle ainsi que les conséquences pour l'action sont encouragées par une GRRH.

Conclusion

Pour inscrire durablement leur action dans le temps et l'espace, tout en préservant l'équilibre des différentes parties prenantes de leur activité, les organisations qui sont pourtant sous le coup d'exigences accrues de compétitivité, ont intérêt à se préoccuper des ressources et des compétences qui seraient à même de contribuer à cet avenir durable. Si l'exercice de toute forme de responsabilité sociale, environnementale ou économique vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'activité d'une organisation nécessite un recul réflexif vis-à-vis de la pratique, il peut gagner de notre point de vue à être appliqué également aux discours affichés.
Ainsi, partant des interrogations critiques que peuvent soulever d'éventuels écarts entre les théories professées par les entreprises en matière de RSE et les théories d'usage dans les pratiques effectives, cet article a proposé dans un premier temps un cadre d'audit de la RSE fondé sur l'étude de la mémoire organisationnelle officielle et souterraine. Dans un deuxième temps une conceptualisation du savoir devenir et de ses fondements pour la gestion a été proposée, dans la mesure où cette compétence du développement durable permettrait aux acteurs de l'entreprise de s'inscrire comme responsables de leurs pratiques professionnelles, à la condition que les moyens soient mis en œuvre pour gérer cette compétence, par une gestion responsable des ressources humaines (GRRH).

Bibliographie

Argyris C. (2003), *Savoir pour agir ; surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Éditions Dunod, Paris.

Argyris C., Schön D.A. (1974), *Theory in practice; Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco.

Bellier-Michel S. (1996), *Le savoir être dans l'entreprise ; utilité en Gestion des Ressources Humaines*, Thèse de Doctorat, Toulouse 1.

Crie D. (2001), « NTIC et extraction des connaissances », [on-line] Cahiers de la Recherche du CLAREE, juin 2001 [visité le 14.08.01] Available from internet: <URL : http://www.iae.uni-lille1.fr/claree>.

D'Iribarne P. (1973), *La politique du bonheur*, Éditions du Seuil, Paris.

Durand T. (1997), « Savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise » Actes du congrès de l'AIMS (Montréal) [on-line] (Fr) : [visité le 04.09.02] available from internet: <URL: http://www.strategie-aims.com>.

Férone G., d'Arcimoles C.H., Bello P., Sassenou N. (2001), *Le développement durable*, Éditions d'Organisations, Paris.

Ficksel J. (1996), *Design for Environment: Creating Eco-Efficient Products and Processes*, McGraw-Hill, New York.

Gendron C. (2000), « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », Cahier du CRISES, n° 0004, collection « Working Papers ».

Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France, coll. Sociologie, Paris.

Gilbert P., Parlier M. (1992), « La gestion des compétences » *Personnel*, février, pp. 42-46.

Girod-Seville M. (1995), La mémoire organisationnelle, *Revue française de gestion*, n° 105, septembre-octobre, pp. 30-42.

Girod-Seville M. (1996), « Pour une définition opérationnelle et une modélisation de la mémoire organisationnelle », *Actes de la Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille.

Gond J.P., Mullenbach-Servayre A. (2003), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion*, n° 205, pp. 93-116.

Jones M.T. (1996), « Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility Concept and Discourse», *Business and Societey*, 35 (1), pp. 7-41.

Le Boterf G. (1994), *De la compétence*, Éditions d'Organisation, Paris.

Mahé de Boislandelle H. (1988), *GRH dans les PME*, Éditions Economica, Paris.

Mahé de Boislandelle H. (1998), *Dictionnaire de gestion*, Éditions Economica, Paris.

Meadows D. et al. (1972), Limits to Growth. Éd. Fr. : *Halte à la croissance ? Rapports sur les limites de la croissance*, Editions Fayard, Paris ».

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.

Piaget J. (1975), *Les mécanismes perceptifs. Modèles probabilistes. Analyse génétique. Relations avec l'intelligence*, Presses Universitaires de France, Paris.

Pichault F. (2006), Responsabilité sociale et processus de changement : un modèle multidimensionnel d'évaluation, *Actes de la 8e université de Printemps de l'Audit Social*, pp. 301-313, Dakar.

Rapport de la Commission Brundtland (1987), *Notre avenir à tous*, Éditions du Fleuve, Montréal.

Salmon A. (2002), « Le réveil du souci éthique dans les entreprises : un nouvel esprit du capitalisme ? » *Revue du MAUSS* semestrielle, pp. 296-319.

Sire B. (1999), « Définition du métier », Encyclopédie de la gestion et du management, LeDuff, ss. dir.) éditions Dalloz, Paris.

Smolensky P. (1988), « On the proper treatment of connectionnism », *Behavior and Brain Sciences*, novembre, pp. 1-74.

Stein E.W., Swass V. (1995), « Actualizing Organizational Memory with Information Systems », Information Systems Research, vol. 6, n°. 2, pp. 185-217.

Thierry D., Sauret C., Monod N. (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Éditions L'Harmattan, Paris.

Toupin L. (1999), « Les facettes de la compétence » *Sciences humaines*, hors série n° 24, mars avril, pp. 44-47.

Varela F.J. (1989), *Autonomie et connaissance*, Seuil, Paris.

Walsh J.P. et Ungson G.R. (1991), Organizational Memory, *Academy of Management review*, vol. 16, n° 1, pp. 57-91.

Structures innovantes et contrôle de gestion

Jean-Claude Castagnos
Directeur de recherche au CNRS
Membre du centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion (cerag), Grenoble
jean-claude.castagnos@esa.upmf-grenoble.fr

Michel Le Berre
Professeur des universités
Membre du centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion (cerag), Grenoble.
michel.leberre@upmf-grenoble.fr

Le processus de déstructuration - restructuration des entreprises et du corps social est jalonné de nombreuses étapes. En son temps, F.W Taylor à l'origine de l'Organisation scientifique du travail (OST), avait fait montre d'innovation importante en préconisant la spécialisation des tâches. Son contremaître, véritable compagnon du Maître, a certes pour fonction d'optimiser la production des ouvriers. Mais il a aussi pour vocation de libérer et de protéger le budget-temps du maître (à l'encontre de ce dernier) en sorte qu'il puisse se consacrer pleinement aux activités génératrices de changements créateurs de valeur. En d'autres mots, l'innovation de conception développée par le maître a constitué, à l'époque, le socle de l'aventure industrielle et manufacturière. Ainsi, le contremaître est le premier instrument du contrôle de gestion.

De nos jours, l'homme exerce ses différentes activités finalisées dans un cadre institutionnel, un environnement, dont le volume et la distribution des ressources ainsi que les techniques de transformation de ces ressources en biens et services constituent un pourtour de circonstances, produit d'une Histoire qui s'impose aux membres d'une société. Les éléments qui composent ce tout sont donc les fruits d'un processus évolutif qui ne puise pas ses innovations du néant. Les mutations s'opèrent sur ce qui existe déjà, soit par transformation du système économique ancien auquel on greffe des fonctions nouvelles, soit par combinaison de systèmes économiques aux propriétés distinctes débouchant sur un échafaudage plus complexe. Dans tous les cas, les nouvelles règles du jeu ne s'établissent pas dans l'unité et la cohérence[1]. L'évolution se conjugue avec des variabilités d'analyses fortement conflictuelles. Ainsi, l'interdépendance des acteurs économiques s'avère de plus en plus forte au fil de l'accentuation de la division du travail et des progrès technologiques. Au surplus, ces deux phénomènes provoquent un allongement des processus de production avec pour corollaire une complexité de management largement accrue.

Naturellement, cette interdépendance liée à la production et aux échanges de biens et de services met en œuvre une exploitation de ressources disponibles en quantités limitées. Cette donnée, parfois oubliée, a historiquement établi la prédominance des rapports marchands. Du point de vue théorique qui suppose un régime de concurrence parfaite, les prix de marchés résultant de la rencontre de détenteurs de marchandises et de titulaires de revenus s'apparentent à une émission de signaux, à des indicateurs sur l'utilité et la rareté relative des biens échangés. La dernière partie de cette formulation renvoie au vieux débat sur le fondement de la valeur et sur le rôle des systèmes d'information et de décision (SID).

[1] Les pays en voie de développement qui voient coexister, avec peu d'interactions dynamiques, une économie dite traditionnelle et un secteur moderne d'activités constituent une illustration probante.

De nombreux événements historiques ont dépassionné ces débats.
Tel fut le cas, notamment, de la réhabilitation par des planificateurs soviétiques du courant de pensée marginaliste. Comme l'a souligné M. Boiteux (1978, p. 6), « il a fallu que le mathématicien Kantorovitch mette en évidence, associé à chaque équation de limitation quantitative d'une programmation mathématique, un coefficient jouant le même rôle qu'un prix, pour que la science économique officielle reconnaisse l'existence d'un système de valeur non lié intrinsèquement au travail des hommes ».

La confrontation aux réalités économiques illustrées par la forte augmentation du prix de l'énergie et la prise de conscience mondiale du caractère limité des ressources naturelles (cf., en particulier, les mouvements intermondialistes, la place accordée à la notion de développement durable, etc) tiennent également un rôle dans l'évolution des esprits.

Le déroulement concret des activités au sein des économies de marché, la recherche du sens profond de la valeur, autrement dit, de ce que devraient être les prix, revêt un tour abstrait dans la mesure où, en pratique, les prix scientifiquement non expliqués découlent d'un régime de concurrence imparfaite. Dans ce contexte, l'individu n'est qu'un sujet régi par des mécanismes sur lesquels il exerce peu de prise. Son autonomie s'exprime par la liberté de faire ou de ne pas faire. Il s'agit de la liberté d'entreprendre, d'innover, de tenter de tirer profit de ses actions à condition d'être prêt à en assumer les risques. Cette égalité de droit, source d'initiative et de stimulation individuelle, est partiellement théorique. En pratique, elle est contingentée par l'inégalité des aptitudes et de la dotation initiale en ressources. La réussite de certains prenant la forme d'échecs pour d'autres, le choix des formes d'organisation passe par une remise en cause régulière des rapports managériaux.

À titre d'exemple, il parait utile de s'interroger sur la question de savoir quel est l'impact de la recherche opérationnelle (**RO**) sur les structures d'organisation et de comparer, analogiquement, les effets des systèmes d'information et de décision (**SID**) sur ces mêmes structures. Dans un premier temps, nous verrons que ces outils de gestion à finalité optimisatrice comportent de sérieuses limites. Dans un second temps, nous montrerons que les structures d'organisation pour partie dépendantes de ces instruments mais aussi des limites consubstantielles aux êtres humains, suscitent de nouvelles voies de recherches. Parmi celles-ci, la structure réticulée répond davantage aux besoins d'innovation.

1. La recherche opérationnelle (RO) et les systèmes d'information et de décision (SID) sources de structures d'organisation

La maximisation du profit constitue rarement la finalité suprême de l'entreprise privée ne serait-ce qu'en raison des contraintes d'environnement qui dictent d'autres impératifs. En d'autres mots, aucun entrepreneur ne travaille uniquement pour le profit. Si telle était sa volonté, les aléas de la conjoncture contrediraient vraisemblablement ses estimations. Ce truisme étant rappelé, comment rendre compte du fonctionnement des entreprises privées ? Celles-ci se situent à la croisée de plusieurs champs disciplinaires ayant engendré le paradigme selon lequel la recherche opérationnelle (RO) aurait objectivé une réalité de fonctionnement de l'organisation. C'est aussi le cas, actuellement, pour les systèmes d'information et de décision (SID).
Ce premier angle d'investigation ne prétend pas épuiser les modes d'approche de la ro comparée aux SID. Nous verrons ensuite que la diversification des modes de recherche a fait prévaloir un point fondamental : la reconnaissance de motivations et de comportements irrationnels dans la gestion d'une firme.

1.1 - La recherche de l'optimisation

La recherche opérationnelle recourt à la modélisation. Il s'agit de constructions dont la validité repose sur un nombre plus ou moins élevé d'hypothèses et partant, de risques d'erreurs. C'est pourquoi il est fondamental de bien les expliciter et, au-delà des résultats, de conserver leur contenu en mémoire. À défaut, on perd de vue la question fondamentale de savoir si les aspects formalisés sont effectivement dominants ; si tel ou tel paramètre, pour lequel il n'y a pas de données disponibles, peut être négligé sans biaiser radicalement la solution fournie par le modèle de simulation. Quoi qu'il en soit, le principe même de modélisation est indissociable de l'idée « d'artifice ». On ne peut, en effet, reproduire l'ensemble de la réalité. La recherche opérationnelle implique l'acceptation d'une sorte de règle du jeu : un nécessaire appauvrissement de l'outil de gestion par rapport aux situations concrètes. Les informations modélisées étant quasi-exclusivement quantitatives, on concevra aisément que cela renforce cet appauvrissement.
La recherche opérationnelle poursuit, dans la quasi-intégralité des cas, un objectif d'optimisation. Sous couvert de la modélisation se targuant de démarche scientifique, il existe toujours une tendance à rechercher une solution unique s'appuyant sur des critères de rationalité, d'efficacité, de rentabilité, etc. Par exemple, face à un problème de réorganisation des structures de production d'une firme possédant des établissements

géographiquement dispersés, la solution économiquement optimale peut conduire à recommander la fermeture de certains établissements sans considération des diverses conséquences pour les personnels concernés et l'environnement économique et social. Cet aspect de la recherche opérationnelle sera développé au point suivant. Au préalable, il convient de souligner que la recherche d'un optimum ne garantit pas son obtention. Dans le domaine de l'industrie automobile, par exemple, il existe un ensemble d'organisations possibles des ateliers, mais nul ne dispose d'un mode systématique d'exploration de cet ensemble. Généralement un sous-ensemble relativement privilégié est étudié : le sous-ensemble des chaînes. En effet, on peut comparer ces dernières et, par un calcul économique relativement précis, trouver la meilleure chaîne. Cependant, il n'est pas sûr que ce soit la meilleure organisation possible, d'une part, vis-à-vis des critères économiques et, d'autre part, au regard des critères extra économiques comme les conditions de travail.

La recherche opérationnelle élabore des modèles qui ne sont pas neutres. Ceux-ci reflètent obligatoirement les aspects sur lesquels le demandeur désire orienter son action. Le mot « demandeur » désigne ici le ou les dirigeants de la firme, c'est-à-dire les personnes qui vont financer la conception et la mise en place de ces instruments de gestion. Or, les intérêts du demandeur divergent toujours, fût-ce pour partie, de ceux des autres membres de la firme. Par exemple, l'organisation des tâches par le système des trois huit conduit à la pleine utilisation de l'appareil productif. De même, le recours au chronométrage du temps nécessaire pour accomplir un ouvrage donné (usiner une pièce), représente un aspect économique. Mais, on perçoit bien, à travers ces deux illustrations, l'existence d'une facette sociale. Le meilleur des mécanismes pour le ou les titulaires du processus de décision coïncide rarement avec la perception de l'ensemble des parties prenantes de l'organisation. Formuler cette observation, c'est tout simplement rappeler que l'entreprise constitue une réalité à la fois complexe et souvent conflictuelle. Cette notation suggère une nouvelle observation.

La recherche opérationnelle ainsi que le système d'information et de décision a plus de chance de coller au « terrain » si ses praticiens appartiennent à l'entreprise. En effet, il semble raisonnable d'admettre que le degré de succès ou d'échec dépend de facteurs tels que la bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise, l'utilisation d'un langage compréhensible pour le personnel et les dirigeants, la qualité des rapports (confiance) entre les chercheurs opérationnels et les différents groupes professionnels de la firme, la possibilité d'accéder aux différentes sources de renseignements. Demeurons réalistes. L'appartenance à l'entreprise ne permet certainement pas d'aboutir totalement à ce résultat. L'unité de recherche opérationnelle s'inscrit de toute façon dans un cadre hiérarchique qui borne sa marge de manœuvre. Néanmoins, il semble raisonnable de supposer que la position d'acteurs internes à l'entreprise permet d'enrichir la conception des schémas d'intervention. Ainsi, les chercheurs opérationnels sont mieux placés pour substituer au concept d'optimum des méthodes d'analyse multicritères. Sans doute, en dernier chef, la décision finale est du ressort de la direction générale. La solution finalement retenue peut être le fruit d'un compromis entre les critères de rentabilité et un examen des aspects conditions de travail et effets sociaux. En toute occurrence, si la décision des dirigeants fait fi des problèmes humains, c'est alors en toute connaissance de cause. Quoi qu'il en soit, la supériorité d'une recherche opérationnelle intégrée à la firme par rapport à l'utilisation ponctuelle ou épisodique d'une équipe d'intervenants extérieurs dicte une remarque. La création et l'entretien d'un service de recherche opérationnelle impliquent une dépense monétaire et une énergie humaine non négligeables.
Ainsi, l'objectif d'optimisation, la recherche d'une neutralité instrumentale et d'une adaptation aux hommes (dirigeants et opérationnels) représentent des défis encore fortement périlleux aussi bien pour la RO que pour les SID.

1.2 - Les limites de l'optimisation

Il existe de nombreux domaines dans lesquels la rationalité logico-mathématique contribue indéniablement à améliorer les performances. Minimiser les quantités de matière première nécessaires à la fabrication d'un bien, élaborer un modèle de simulation au service de la gestion des stocks, représentent des tâches dont la recherche opérationnelle s'acquitte avec succès. De même, la conception, à partir d'un échantillon de fournisseurs, d'un modèle de prévision relatif aux variations mensuelles de prix d'achat constitue un problème à la portée de cette discipline. L'information qui en résulte est une donnée fondamentale pour la direction financière de la firme. Nous avons vu, par ailleurs, que nombre d'autres questions sont valablement traitées par cet arsenal mathématique. Nul doute, également, que la recherche opérationnelle améliorera, au fil des progrès de la simulation, sa capacité à fournir un éclairage sur des problèmes de gestion plus complexes.

Il semble raisonnable d'admettre que la recherche opérationnelle est susceptible d'élaborer des algorithmes plus complexes qui épouseront mieux la matérialité des rapports socio-économiques au sein de l'entreprise et de ceux qu'elle entretient avec l'environnement. Toutefois, les progrès à attendre ne sauraient, tel un calque, aboutir à une anticipation parfaite des comportements humains qui trouvent leurs ressorts dans un mélange aussi riche que singulier d'actes considérés comme cohérents ou

incohérents, de logiques ou d'illogiques, ces actes étant eux-mêmes définis à partir de normes elles-mêmes évolutives. Comme le soulignait B. Lussato (1977, p. 253), « l'un des principaux apports de l'esprit non aristotélicien à la médecine a été l'approche totale, molaire de l'être humain et l'importance accordée aux interactions entre corps et psychisme. Les maladies du psychisme peuvent, on le sait, provoquer des altérations organiques aussi profondes que les agents physico-chimiques, et bien des lésions n'ont d'autres origines que les événements de la vie affective que l'on eût négligés voici trente ans. Si nous avons rappelé l'importance de ces interactions, qui n'est plus contestée sérieusement par personne, c'est qu'elles existent aussi dans l'entreprise ».

Les limites tiennent, d'une part, à la rationalité trop parfaite des techniques de RO et de SID (qui impose de faire), d'autre part, à leur confrontation aux comportements contradictoires des êtres humains.

Cette notation assigne l'exigence de s'intéresser à un autre mode d'approche des problèmes d'entreprise qualifié de théorie des organisations.

2. Apports des structures d'organisation à l'audit

Dans un premier temps, l'entreprise a été perçue comme un système technique fermé. Le maître mot était la recherche d'une efficacité, celle-ci découlant d'agencement rationnel des moyens humains et matériels. Les réactions auxquelles elles ont donné lieu dévoilent une certaine excessivité.

La dimension humaine de la firme n'a pas échappé aux auteurs français. Des hommes tels que J. Guitton, F. Perroux, J. Rojot, J-M. Peretti, P. Louart, etc ont souligné l'importance des facteurs psychologiques dans les comportements au travail. L'intérêt d'associer l'individu aux discussions préalables à la décision leur semble une donnée fondamentale.

2.1 - Des apports réétudiés de la théorie des organisations : rationalité limitée et faiblesse des SID

Dans un souci de vérité historique, il convient de préciser que l'affirmation selon laquelle le comportement du dirigeant s'inscrit dans un univers de rationalité limitée est antérieure au contenu de l'ouvrage résultant de la collaboration de J.G. March et H.A. Simon (1958). Il est toutefois malaisé d'identifier avec certitude le précurseur de cette idée.

Quoi qu'il en soit, le phénomène de « rationalité limitée » prend aussi racine dans la mémoire individuelle et organisationnelle. Plusieurs auteurs soutiennent que la mémoire se divise en deux parties. L'une qui exerce une forte influence sur les comportements constatés à un moment donné ; l'autre, plus vaste que la précédente, qui interfère peu, voire pas du tout, sur les comportements considérés. Cette deuxième composante de la mémoire varierait lentement quel que soit le contexte alors que la première pourrait rapidement modifier son contenu dans un bref laps de temps.

Chemin faisant, les actions humaines constitueraient la résultante d'un apprentissage intériorisé à long terme mais surtout celle d'un processus réactif de l'organisme commandé par la mémoire événementielle. De ce fait, la rationalité mémorisée à court terme dans un contexte donné (cadre de référence) conditionnerait le comportement. Ce décalage entre la mémoire du vécu et le temps nécessaire à sa restructuration déterminerait des modes de réponse de l'individu plus ou moins appropriés à de nouvelles circonstances. L'idée de comportement traduisant une rationalité limitée nous parait donc implicitement présente dans les travaux de ces psychologues.

Ainsi, C-I. Barnard (1938, pp. 183-185) insistait sur le fait que les décisions découlent d'un processus de choix imprégné de la perception du dirigeant sur les caractéristiques de l'entreprise (structures, types de relations entre les divers personnels, etc) et de ses rapports avec l'environnement. En conséquence, les objectifs poursuivis et les moyens mis en œuvre pour les atteindre dépendent, d'une rationalité contingentée par l'expérience passée du décideur, sa personnalité et une connaissance partielle des données internes et externes à l'organisation. Le processus de décision s'exercerait donc dans le cadre d'une logique limitée par la connaissance incomplète des données contextuelles et par les traits psychologiques (échelle de valeurs) du dirigeant.

Trois contributions sur ce sujet chronologiquement postérieures méritent d'être rappelées.

Tel est tout d'abord le cas de H.A. Simon (1947). Les efforts déployés par cet universitaire pour transposer systématiquement les apports de la psychologie en matière d'explication des comportements humains au fonctionnement des organisations sont bien connus[2].

Tel est ensuite le cas de J.G. March (1955) qui développa une problématique proche de celle de H.A. Simon.

Citons, enfin, P.M. Blau (1956, p. 58) qui, en revanche, semble se démarquer de ses prédécesseurs dans la mesure où il formule l'hypothèse de l'existence d'une irrationalité dans les décisions relevant moins des problèmes de complexité de l'information que de la volonté (stratégie suprême ?) d'intégrer les aspects atypiques des comportements sociaux. Il s'agirait, en quelque sorte, d'user de l'irrationalité pour être rationnel. Cette proposition ne nous parait pas absurde.

[2] Le chapitre V de l'ouvrage intitulé « la psychologie des décisions administratives », propose une description fouillée des éléments qui bornent la rationalité des décisions arrêtées au sein des unités de production.

Supposons, par exemple, que les instances politiques d'un pays envisagent d'imposer une mesure très impopulaire telle que l'accroissement de la taxe sur les produits pétroliers. Dans un premier temps, elles propagent un « on dit » selon lequel l'augmentation devrait être, par exemple, de 30 %. Le mécontentement est à son comble. Dans un second temps, elles limitent la hausse à 10 %. Il y a fort à parier pour que cette décision soit accueillie sinon avec satisfaction du moins avec soulagement.

2.2 - L'avènement des structures réticulées

Une organisation implique des instances de coordination afin de savoir en permanence qui fait quoi. L'examen des chaînes de valeurs des différentes unités permet d'exploiter les interconnexions disponibles et de repérer les activités qui peuvent être mises en commun. Par ailleurs, nous savons que deux systèmes sont susceptibles de pourvoir aux échanges : le marché et l'internalisation. Dans le premier cas, la production est ajustée par les prix. Dans le second cas, elle est coordonnée par la hiérarchie de l'entreprise.
La deuxième formule d'échanges est privilégiée lorsque les coûts de transaction augmentent, notamment du fait de l'impact des variations technologiques. La forme multidivisionnelle, propice à la coordination des activités et des échanges, est alors un moyen de réduire les coûts de transaction, c'est-à-dire le prix du face-à-face entre les parties prenantes.

2.2.1 - Une complexité croissante

Si l'on prête aux aménagements structurels à base de standardisation l'avantage d'accroître la capacité de réponse stratégique, on leur attribue souvent l'inconvénient concomitant de provoquer des dysfonctionnements bureaucratiques : innovation déclinante, forte spécialisation des rôles, communication formalisée, etc. Les risques liés à la correction d'efficience fondamentale d'un système de gestion sont donc d'envergure. La dispersion géographique, aggravée par un marché mondialisé et l'orientation vers une technologie de sous-assembliers imposent le recours à des sid et à des procédures de communication et de décision très formalisées et aventurent, ce faisant, les organisations dans les chausse-trapes des normes impersonnelles et pointilleuses qui, finalement, minimisent les interactions hiérarchiques. Car tout glissement vers les structures mécanistes intégrées s'accompagne d'une coordination interne des échanges propres à comprimer les « coûts de transaction » mais aussi à provoquer une montée des « contrôles ». Or, les effets pervers d'une logique qui tend à s'auto-amplifier sont biens connus (Mintzberg, 1987). Les ressources humaines brident leurs capacités multiples et complexes au bénéfice des comportements routiniers, ce qui constitue un gaspillage pour le moins paradoxal à une époque où l'essor de l'investissement éducatif dote les entreprises de personnel plus qualifiés, relativement polyvalents et mobilisables pour des tâches attractives. Dysfonctionnements des structures, élévation des coûts de production, baisse de qualité, négligence de la clientèle, sont souvent les conséquences d'une telle dérive. Tout changement d'organisation doit tenter de faire obstacle au déterminisme des structures.

2.2.2 - La volonté de créer un nouveau comportement

Le problème posé par un mode d'organisation qui engendre un fort accroissement des contrôles réside dans la question de savoir s'il est possible d'opérer une telle mutation sans désamorcer le volontarisme des personnels.
Il s'agit de faire prévaloir, à tous les niveaux de la structure hiérarchique, un nouveau style de comportement qui recherche la participation, l'esprit d'initiative et de créativité. Pour cela, les procédures d'information et d'échanges doivent être précisées, en sachant qu'un niveau élevé de formation emporte une présomption de curiosité intellectuelle, de capacité à ajuster les compétences à des nécessités évolutives. Seuls les salariés détenteurs d'un savoir qui surclasse les besoins assignés par une conjoncture surmontent les mutations de structure et d'emploi (Marion, 1988).
Divers indices témoignent donc de la possibilité d'adopter une configuration intégrée sans aventurer l'entreprise dans les normes impersonnelles et pointilleuses qui minimisent les interactions hiérarchiques. Un projet d'entreprise qui garantit non pas une fonction donnée mais un emploi modifiable permet de s'attaquer aux problèmes de renouvellements des structures avec l'aide des hommes intéressés à ces changements. Se tourner vers une régulation structurelle dynamique permet donc d'impliquer et de motiver le personnel, dès lors que les perspectives de « réalisation de soi » sont perçues.

2.2.3 - L'arrivée d'une unité d'œuvre, l'individualisation

L'individualisation dominante joue aussi vis-à-vis des entreprises. Les conditions de fonctionnement sont spécifiques et irréductibles.
« Si l'on admet avec E. Friedberg (1981, p. 26) l'idée que l'homme n'est pas seulement une « main » (cf. l'organisation scientifique du travail) ou un « cœur » (relations humaines) mais également une « tête », c'est-à-dire une liberté, un projet, alors il faut accepter l'idée que la conduite humaine est stratégique, c'est-à-dire qu'elle est orientée en vue d'atteindre un objectif personnel ».
La compréhension du fonctionnement de l'entreprise passe donc par l'observation de l'individu au travail. Cette voie de recherche postule l'existence d'un salarié actif gouverné par des objectifs propres et disposant aussi d'une marge d'autonomie qu'il s'efforce d'exploiter.

Les perceptions réductionnistes des buts et objectifs de l'entreprise résulteraient donc de la division organique des tâches. Ceci implique, non pas un isolement des individus, mais des relations conjonctives avec diverses parties de l'organisation. Les salariés demandent une reconnaissance de leurs attentes, ne serait-ce que dans la rétribution.

2.2.4 - La réaction humaine aux SID

L'explorateur digne de ce nom ne s'aventure pas dans la jungle avant de s'efforcer de clarifier et d'ordonner les obstacles soulevés par sa confrontation future à un milieu inhospitalier.

Les logiques de la comptabilité analytique, de RO et de SID permettent l'identification d'anomalies. Elles facilitent la surveillance des responsables opérationnels. Ces derniers, conscients de la situation, ne se cantonnent pas dans l'expectative. Ils contrecarrent la surveillance exercée par ces grands procédés. Tout d'abord, ils négocient les objectifs et standards à des niveaux fortement susceptibles d'être observés. En second lieu, ils anticipent ou différent certaines opérations : par exemple, on épuise les budgets avant le 31 décembre ou on reporte l'enregistrement de certaines factures sur l'exercice suivant.

Plus importante est l'autre utilisation de la comptabilité analytique et des sid. Il s'agit de classer et de comparer les performances des unités opérationnelles. Dans ce domaine, une conception erronée peut apparaître : le tout est-il égal à la somme des parties ? Le découpage en unités aussi élémentaires que possible permet pourtant de mettre en place un dispositif qui assure l'optimisation du fonctionnement de chaque unité et, par conséquent, l'optimisation de l'ensemble. En d'autres termes, ce rôle d'émulation des sid risque parfois d'oublier l'effet des processus de synergie.

Enfin, cette logique de contrôle et d'audit ouvre un chemin vers une politique de délégation croissante des pouvoirs de décision, ce qui permet de mieux répondre aux exigences d'un environnement turbulent et changeant. Les préceptes transmis traditionnellement « de père en fils », la pesanteur des routines et le mimétisme facile, la confiance mal placée dans le « flair » irrationnel des leaders charismatiques, obèrent la mise en place des instruments validés fondés sur la raison et sur la pensée méthodique.

Conclusion

La volonté d'ériger en standard ce que devait être l'agencement et l'usage des ressources disponibles a permis à une multitudes d'auteurs d'utiliser des méthodes d'investigation de plus en plus variées et sophistiquées. L'entreprise a été explorée dans ses moindres recoins. La soif de comprendre n'a pas été pour autant étanchée. Il est bien connu que l'horizon recule au rythme du marcheur. La difficulté tient-elle à des traits intrinsèques à l'édifice ? Si les frontières formelles de l'entreprise ne sont pas significatives, comment identifier les individus relevant de chaque sous-ensemble ? D'ailleurs, ceux-ci se prêtent-ils à une quelconque ventilation ? Chaque sujet n'est-il pas animé par une stratégie personnelle ?
Ces quelques interrogations illustrent les tâtonnements de générations d'auteurs qui se sont penchés sur la firme. Cette communication en a retracé quelques points forts. L'impression d'un certain désarroi s'impose à l'esprit.

Toutefois, à l'issue de cette investigation, le lecteur s'aperçoit que les structures apportent du sens à la décision managériale. Superstitions, tâtonnements, attitudes passéistes doivent être bousculés par la découverte et la mise en œuvre de modèles managériaux dynamiques. Le recours aux modèles quantitatifs appuyés par les possibilités des techniques de l'information et de la communication (tic) rendent possibles l'intelligence des processus de décision. Ces derniers peuvent alors s'appuyer sur des « dissections » financières et juridiques, sur des études détaillées des marchés et des portefeuilles d'activités, sur des évaluations optimisées des risques, sur une nouvelle appréhension du travail collectif, sur des incitations rétributives (Castagnos, Le Berre, 2001). Une écologie du management est ainsi en passe d'accéder aux fonts baptismaux.

Bibliographie

Albert P., Fayolle A., Marion S. (1994), L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise, Revue Française de Gestion, n° 101, p. 100-112.

Alter N. (2004), Les enjeux de l'innovation. Les composantes d'un processus d'innovation », Les Cahiers Français, p. 70-74.

Aubert P., Caroli E., Roger M.. (2006), New Technologies, Organisation and Age: Firm-Level Evidence », The Economic Journal, 116, pp. 73-93.

Barnard C.I. (1938), The Fonctions of the Executive, Cambridge, Mass, Harvard University Press.

Boissin J-P., Castagnos J-C., Guieu G. (2005), L'influence de la pensée de James March sur la recherche francophone en management stratégique : une analyse bibliométrique, Management International Review, vol. 9, n°4, pp. 65-76.

Boiteux M. (1978), Réflexions sur le prix, Revue Française de Gestion, mars-avril, n° 15.

Blau P.M. (1956), Bureaucracy in Modern Society, Random House, New York.

Castagnos J-C. (1985), Exploration des structures d'organisation : la logique de choix des structures, d.r.u.g.-diffusion, Grenoble, 451 p. (ouvrage épuisé).

Castagnos J-C. (1994), Comprendre l'innovation pour repenser l'emploi, Editions sedifor, Grenoble, 224 p. (ouvrage épuisé).

Castagnos J-C., Le Berre M. (2001), Rémunération des cadres d'entreprises : régression ou mutation ? Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 40, avril - juin 2001, p. 47-65.

Deephouse D.L., Carter S.M. (2005), An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, Journal of Management Studies, V.42, n° 2, pp. 329-360.

Friedberg E. (1981), L'analyse sociologique des organisations », Revue Pour, n° 28, octobre.

Le Berre M., Castagnos J-C. (2003), La gestion des hommes dans l'entreprise. Défis stratégiques et outils de décisions, Presses Universitaires de Grenoble, Collection la Gestion en Plus, Grenoble, 286 p.

Lussato B. (1977), Introduction critique aux théories de l'organisation, Dunod, Paris.

Marion A. (1988), La place de l'investissement immatériel dans l'évaluation des entreprises, Revue Française de Gestion, n° 67, janvier-février, p. 6-12.

March J.G. (1955), An Introduction to the Theory and Measurement of Influence, American Political Science Review, p. 431 à 451.

March J.G., Simon H.A. (1958), Organizations, Wiley, New York.

Mintzberg H. (1987), Structure et dynamique des organisations, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Simon H.A. (1947), Administrative Behavior, Mac Millan, New York.

Gérer les seniors : pourquoi et comment ?

Julie Christin
Doctorante
CEROG - IAE d'Aix-en-Provence
julie.christin@iae-aix.com

Rodolphe Colle
Docteur et ATER
IAE de Grenoble
rodolphe.colle@iae-aix.com

Jean-Marie Peretti
Professeur des Universités
ESSEC et IAE Corte
peretti@essec.fr

Alors que les auditeurs sociaux sont, et seront très probablement sollicités de façon croissante dans les années à venir pour des analyses relatives à la gestion d'une population active vieillissante, un rapide examen des outils disponibles pour évaluer les dispositifs de gestion des seniors en place et suggérer d'éventuelles réorientations nécessaires révèle certaines faiblesses. Les propositions et voies d'action sont nombreuses mais relativement éparses, et peu de littérature fournit une présentation ordonnée et globale des pratiques de gestion des seniors éprouvées ou prometteuses, de leurs objectifs, contenus et/ou conditions/contextes d'application. Pourtant, la question reste posée de la place que les entreprises entendent réserver aux salariés vieillissants (Gaullier et Thomas, 1990).

Nous nous sommes ainsi demandés si cette constatation ne démontrait pas tout simplement une nouvelle fois le paradoxe de la situation actuelle en France : d'un côté, une multitude d'acteurs alerte et tente de mobiliser les divers responsables des ressources humaines et d'entreprise sur la nécessité d'améliorer l'emploi, et donc la situation des salariés de 50 ans et plus en entreprise ; d'un autre côté, la tendance aux départs précoces se poursuit, répondant apparemment tant à des besoins organisationnels qu'à des volontés individuelles (Guérin et al., 1995).

Nous n'examinerons pas davantage ici l'ambiguïté de cette situation mais viserons directement à servir la stimulation d'actions et de pratiques en faveur des seniors[1]. Autrement dit, l'objet de cette communication est d'apporter des conseils et de proposer des outils aux responsables soucieux de gérer au mieux leurs seniors ? En vue d'évaluer les efforts à faire et les directions dans lesquelles les chefs d'entreprise et autres responsables peuvent s'engager, l'idée de proposer une cartographie des entreprises les positionnant en fonction de leurs pratiques actuelles de gestion des seniors, contrôlant certains éléments de contexte (notamment le contexte démographique interne, à l'origine de problématiques différentes), s'est imposée à nous.

Pour ce faire, nous avons donc amorcé notre démarche par une revue de littérature classique, en examinant les littératures académiques et professionnelles sur le thème de la gestion des seniors.
Cette communication se propose de présenter les résultats de cette analyse à travers une partition des pratiques

[1] Nous étudions actuellement plus largement la problématique d'un point de vue individuel, à savoir les volontés individuelles concernant le départ à la retraite et les possibilités éventuelles d'orienter ces volontés vers un allongement de la vie professionnelle dans le cadre d'un travail de thèse plus approfondi (Christin et Peretti, 2005, 2006).

de gestion des seniors selon que leur finalité est curative et/ou spécifique à une population particulière (tant en termes de caractéristiques que de problématique de remotivation, suite à l'impact des derniers changements législatifs sur les projets individuels professionnels et personnels à court terme), ou préventive et plus globale (pratiques plus en amont visant alors un recours futur limité à une grande partie des pratiques curatives précédentes) (2). Au préalable, dotés d'une description générale de la situation des seniors sur le marché du travail français, nous revenons sur les éléments actuels qui imposent et imposeront progressivement toutes les entreprises à considérer de manière plus attentive la question de la gestion des fins de carrière (1).

1. Pourquoi gérer les seniors ? Réalités de l'emploi des seniors et impératifs renouvelés d'une gestion des seniors

1.1 - Quelques chiffres significatifs

Comme dans la plupart des pays développés, mais selon une ampleur différente, la tendance en France est à la baisse de l'activité professionnelle au-delà de 50 ans. D'après les enquêtes sur l'emploi fournies par l'INSEE, en 1991, 90 % des hommes de 50 à 54 ans étaient actifs, alors qu'ils n'étaient plus que 69 % entre 55 et 59 ans et 19,4 % pour la tranche d'âge des 60-64 ans. L'évolution de ces mêmes indicateurs en 2001 décroît de 91 % à 67 puis 15,7 %. Pour les femmes, les mêmes taux d'activités passaient de 64 % entre 50 et 54 ans, à 45 % entre 55 et 59 ans pour atteindre 16 % entre 60 et 64 ans en 1991. En 2001, 75 % des femmes de 50 à 54 ans sont actives, 52 % des femmes de 55 à 59 ans, puis 13,2 % des femmes de 60 à 64 ans. La baisse du taux d'emploi amorcée par l'entrée dans la cinquantaine s'accélère donc à partir de 55 ans, puis encore plus à partir de 60 ans, âge minimum pour bénéficier de la retraite à taux plein depuis 1983 (Martin-Houssart et Roth, 2002).
Le taux d'activité des femmes françaises âgées de 50 et plus s'est amélioré passant de 42,9 % en 1975 à 50,5 % en 2000 et 54,6 % en 2005. Parallèlement, on observe une dégradation de celui des hommes de la même tranche d'âge : il décroît de 79,5 % en 1975 à 63,2 % en 2000, pour remonter légèrement jusqu'à 63,6 % en 2005. Entre 2002 et 2005, le taux d'activité des femmes de 55 à 64 ans s'améliore de 0,5 points nets des effets d'âge, tandis que celui des hommes perd 0,1 point net des effets d'âge (Attal-Toubert et Lavergne, 2006).

Parmi les différentes caractéristiques de la population active française âgée de 50 ans et plus, notons que pour les hommes comme pour les femmes, le niveau de diplôme influe fortement sur la participation au marché du travail entre 50 et 64 ans : les titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur au moins égal à Bac +3 sont les plus actifs après 50 ans. En 2001, ces titulaires ont une espérance d'activité après 50 ans de 11,5 ans en moyenne pour les hommes, 9,7 pour les femmes, alors que les personnes sans diplôme ou titulaires d'un certificat d'études ont une espérance d'activité de 7,7 ans pour les hommes, 6,2 pour les femmes (Martin-Houssart et Roth, 2002).
D'autre part, si la proportion de chômeurs pour cette tranche d'âge est l'une des plus faibles des catégories d'actifs considérées, les 50 ans ou plus sont par contre les plus nombreux à y rester longtemps : en 2005, 24 % des chômeurs depuis un an ou plus ont 50 ans et plus ; cette même tranche d'âge représente 31,4 % des chômeurs depuis deux ans ou plus (INSEE, Enquêtes sur l'emploi). Plus l'âge augmente, plus il est difficile de retrouver un emploi et plus les chances de sortir du chômage se réduisent.

En d'autres termes, si l'arrivée à l'âge de 50 ans des générations du baby boom a augmenté le nombre de quinquagénaires occupant un emploi depuis 1995[2], les plus de 50 ans restent en marge de l'emploi et du chômage, toujours menacés par des trajectoires de fin de carrière incertaines (Guillemard, 2002 : 26). En témoigne la faiblesse du nombre de salariés passant directement de l'emploi à la retraite. En 2000, Roth estime à 34 % seulement la part de retraités du secteur privé (de moins de 70 ans en 1996) en emploi juste avant le départ à la retraite, à 16 % la proportion de chômeurs lors de cette transition et à 23 % les personnes alors en préretraite.

Les seniors sont donc peu présents en entreprise. Ils font également l'objet de peu d'initiatives en leur faveur. Selon Minni et Topiol (2002), ils bénéficient certes d'une plus grande stabilité de l'emploi (occupant en grande majorité un emploi à durée indéterminée), mais souffrent d'un taux de recrutement très faible (5,5 % des embauches contre 60 % pour les moins de 30 ans). Pour autant, peu d'entreprises déclarent ouvertement des pratiques discriminatoires envers les seniors. Les responsables d'établissements interrogés dans le cadre de l'enquête Essa (Emploi des salariés selon l'âge)[3], déclarent majoritairement proposer un même

[2] Selon Minni, Okba et Merlier (2007), l'effet de composition par âge serait à l'origine d'une augmentation de 5 points du taux d'activité de l'ensemble des hommes de 50 à 64 ans, et avec l'effet conjoint de l'augmentation générale de l'activité féminine, de 10 points supplémentaires pour le taux d'activité de l'ensemble des femmes de 50 à 64 ans.

[3] Les résultats de l'enquête Essa se fondent sur 1830 réponses de chefs d'établissements ou directeurs des ressources humaines d'entreprises du secteur privé et semi concurrentiel non agricole de 10 salariés ou plus récoltées entre janvier et avril 2001. L'enquête s'intéresse au vieillissement de la main d'œuvre et à sa gestion au sein des entreprises.

niveau de salaire à poste équivalent quel que soit l'âge du recruté, fonder les promotions sur la compétence, conserver dans 60 % des cas la même rémunération lors de reclassement de seniors, maintenir des perspectives d'évolution salariale (dans 50 % des cas) et de poste (40 % des établissements) pour les seniors et continuer à investir pour leur formation continue : deux tiers des établissements investissant dans la formation continue déclarent n'effectuer aucune discrimination suivant l'âge. Minni et Topiol (2002) remarquent à ce propos que ces résultats contredisent ceux de Gélot et Minni (2002). De même selon Lainé (2002), à partir de 45 ans, l'accès à la formation continue baisse pour les actifs en emploi et se réduit encore plus au-delà de 55 ans. Cette baisse, particulièrement nette pour les ingénieurs, techniciens, employés de commerce et salariés des petites entreprises, va certes de pair avec une moindre demande de la part des seniors. Moindre demande qui ne s'explique pas uniquement par une moindre appétence des seniors en formation continue, mais aussi par le fait que les générations concernées ont moins bénéficié de formations que les générations plus récentes (Lainé, 2002). Par ailleurs, selon les mêmes résultats d'enquête, très peu d'entreprises ont mis en place des pratiques parmi celles identifiées comme susceptibles de stimuler la prolongation de la vie active, telles que l'adaptation des formations professionnelles à un public senior, mais aussi des conditions d'exercice de l'activité professionnelle. Ainsi, en 2001, 7 % des établissements interrogés ont mis en œuvre des adaptations des postes de travail, le plus souvent pour des postes nécessitant un effort physique important, de même que 7 % seulement des entreprises proposent à leurs seniors des missions ponctuelles type tutorat, expertise, conseil à leurs seniors. Les rares entreprises ayant pris ces initiatives sont souvent des grands établissements, surtout du secteur automobile. Finalement, en 2001, 16,5 % des établissements interrogés ont eu recours au moins à une pratique relative à la formation professionnelle, l'aménagement des postes ou du temps de travail, établissements majoritairement de grande taille, dans lesquels la part des seniors dans les effectifs est importante et évoluant dans des secteurs d'activité autres que marchands (Minni et Topiol, 2002).

Parallèlement, les grands établissements ont davantage recours aux préretraites (25 % des structures de plus de 200 salariés et 34 % de plus de 500 salariés pour 2,4 % des entreprises de 10 à 49 salariés), surtout dans les secteurs automobiles, des activités financières et immobilières, et des transports.

Enfin, notons qu'en 2000, selon cette même étude, 10 % des établissements ont mis en place un compte épargne temps[4], seule mesure concernant essentiellement la dernière partie de carrière parmi les mesures envisagées dans le questionnaire Essa, et ces établissements sont une nouvelle fois issus en majorité du secteur des activités financières et immobilières.

Les départs anticipés restent donc la mesure principale concernant les seniors alors que peu d'entreprises prennent des mesures en faveur des seniors, qu'elles soient destinées à accélérer leur départ en retraite ou au contraire à les maintenir en emploi le plus longtemps possible (Minni et Topiol, 2002).

1.2 - Les sources de la non gestion

Malgré les nombreuses incitations publiques, les entreprises n'ont pas modifié fondamentalement leurs comportements et continuent à préférer recourir prioritairement à une main-d'œuvre jeune et diplômée. Pourquoi les entreprises françaises ne gèrent-elles pas davantage les seniors de sorte à les maintenir plus longtemps en emploi ?

Quelles sont les justifications théoriques à cette non gestion des seniors ? Les origines sociales, culturelles, institutionnelles de la fin de la carrière à 45 ans ?

Remarquons tout d'abord que la littérature parle de « seniors » comme de « salariés vieillissants » ou « travailleurs âgés ». Le salarié « confirmé » devient « senior » à partir de 40 ans (Département du travail américain ; Lim et Feldman, 2003), 45 ans (Hayward, Friedman et Chen, 1996 ; Adams, 1999) ou 50 ans (CEGOS, Guérin et Saba, 2003). Parce que le taux d'activité des salariés commence à décroître à partir de 50 ans dans la plupart des pays de l'OCDE, nous définissons ici les seniors comme les salariés âgés de 50 ans et plus.

La catégorisation par l'âge caractéristique de l'institutionnalisation du parcours de vie (qui a entraîné une classification du cycle de vie par phases et groupes d'âge de plus en plus claire : jeunesse- formation/maturité- activité/vieillesse- retraite) se retrouve dans la délimitation et la définition de cette catégorie de salariés. Quel que soit l'âge retenu, l'entrée dans la catégorie des seniors marque le passage vers une phase de vieillissement, en tant qu'affaiblissement par effet de l'âge, qui jusque là ne menaçait pas le salarié. Malgré la relativité maintes fois affirmée du phénomène selon les individus et les expériences de travail notamment (comme l'ont montré entre autres de nombreuses études du centre de recherche et d'études sur l'âge et les populations au travail en France), le modèle pathologique, qui associe une image négative au vieillissement (déchéance et mort) domine les approches plus positives du vieillissement (sagesse et expérience) (Pijoan et Saint Germes, 2005 : 116), et imprègne inévitablement les représentations relatives aux seniors au travail.

[4] Dans le cadre de l'application de la loi sur les 35 heures, le compte épargne temps autorise un salarié à cumuler des jours offerts au titre des 35 heures au cours de sa carrière afin de lui permettre de prendre sa retraite de façon anticipée.

Beausoleil (1998) recense à ce propos deux ensembles de caractéristiques (positives[5] et négatives[6]) apparaissant dans les écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main d'œuvre vieillissante. Les quelques chiffres mentionnés dans la partie précédente témoignent d'une survalorisation des considérations négatives, constituant autant de freins à l'embauche et la formation des seniors, au détriment des considérations positives.
Ces réalités peuvent également être éclairées par le constat selon lequel, à partir de 50 ans le plus souvent, le salarié passe également automatiquement en phase de « fin de carrière », phase qui s'achève par le retrait du marché du travail. Or la perspective du départ à la retraite ne stimule pas les responsables à investir sur une catégorie de population dont les perspectives de carrière sont limitées par l'âge de mise à la retraite (65 ans). Cette limite, qui s'exprime en termes de retour sur investissement trop court pour être rentable, s'ajoute alors aux arguments présentant la population des seniors comme une population coûteuse à l'entreprise. Coûteuse en termes de rémunération comme en coût de protection.

Les barrières à l'emploi et la gestion des seniors trouvent également leur source selon Loisel (2002) dans des freins plus structurels tels que la nécessité de contrer l'évolution d'une pyramide des âges vers les formes de « *champignon* » et de « *toupie* » c'est-à-dire respectivement élargies au sommet et ventrales. Ces configurations démographiques inquiètent davantage les responsables d'entreprise que ne le font les évolutions vers des formes de pyramide en « *poire écrasée* » ou « *os* » (élargies à la base, ou aux deux extrémités). Une nouvelle fois, les seniors sont négativement associés à la performance et l'avenir de l'entreprise, les menaces et enjeux relatifs aux pyramides « vieillissantes » s'exprimant en termes de financement comme de développement et de maintien des compétences et de la motivation, ou encore de la gestion de la relève d'un fort effectif de seniors dans l'entreprise. Pourtant, les autres formes de pyramides des âges ne sont pas en reste, les enjeux se déclinant plus précisément en problèmes d'attractivité, difficulté de création d'un flux de turnover vital à l'entreprise ou encore problèmes d'équité… Mais en France, pour contrer le vieillissement naturel de l'entreprise, la politique préférentielle d'embauche d'un jeune prévaut (embauche de « *sang neuf* »[7]), de même que les processus d'évaluation du personnel restent fondés sur des aspects quantitatifs (tels que les compétences techniques), plus facilement mesurables (Loisel, 2002).
Gautié (2004) argue également de l'accélération du rythme du progrès technique depuis les années 1980, qui « *raccourcissant l'horizon temporel des firmes et augmentant l'incertitude à laquelle ils font face, a pu les inciter à préférer des travailleurs ayant une formation plus élevée et plus générale (pour une meilleure adaptabilité), mais en même temps plus directement opérationnelle* », (Gautié, 2004 : 37). En d'autres termes, c'est le déclin du capital humain spécifique, et plus largement, la déstabilisation des marchés internes (entreprises ou professions) qui participeraient ici à la fragilisation de la situation des seniors sur le marché de l'emploi.
Par ailleurs, les incitations à la sortie précoce du marché du travail découlant des politiques publiques (préretraites qui s'appuyaient jusqu'à très récemment sur de nombreux dispositifs publics) et les cultures d'âge, ont engendré le développement d'une culture de la sortie précoce bien ancrée dans les esprits français et à l'origine d'un processus en spirale de dévalorisation des quinquagénaires et de fragilisation de toute la seconde partie de carrière (Guillemard, 2004).

Enfin, la problématique même du vieillissement du personnel ne se pose pas avec la même acuité dans tous les établissements. Minni et Topiol (2002) ont proposé une typologie qui regroupe les établissements selon le profil de leur pyramide des âges, et de la sorte, leur degré d'exposition aux enjeux de la nouvelle donne démographique. 23,4 % des entreprises interrogées forment un groupe susceptible d'être confronté le plus rapidement aux conséquences du vieillissement, avec une majorité de pyramides des âges élargies au sommet (grands établissements de l'industrie manufacturière, de l'agro-alimentaire de la construction, petits établissements du commerce et des transports, grands établissements des institutions financières et des services). De même, 23,7 autres pourcent des établissements semblent directement concernés, regroupant autant d'entreprises à pyramide des âges élargies au sommet que ventrales (industrie sauf automobile et biens d'équipement), transport, banque assurance, santé, éducation, action sociale). Les autres groupes, constitués d'établissements dont les pyramides des âges sont le plus souvent élargies à la base semblent moins menacés à court terme (37,8 % des établissements), et à moyen terme

[5] Loyauté, dévouement, durée de vie dans l'entreprise, stabilité, fiabilité, responsabilité, maturité, éthique du travail, consciencieux, engagement pour la qualité, coopération avec les collègues, productivité, connaissance pratique plus grande expérience, habilité pertinente, main d'œuvre spécialisée, mémoire d'entreprise, transmission des connaissances.

[6] Résistance au changement, difficultés d'adaptation, manque de flexibilité, réticences aux nouvelles technologies, lenteur dans l'apprentissage, moins d'intérêt pour la formation, formation moins rentable, déclin de la mobilité, manque d'ambition, moins de motivation, problèmes d'interaction avec les jeunes gestionnaires, faible aptitude à établir des relations interpersonnelles, santé déclinante/limitations physiques, baisse de productivité, augmentation des coûts, attitude de laisser aller avant la retraite, tendance aux accidents, absentéisme, survalorisation de la sécurité financière.

[7] Nicole Raoult parle de « syndrome du vampire » qui consiste à recourir principalement à une main-d'œuvre jeune, « *fraîche et tendre* », afin de fournir un apport de sang neuf à l'entreprise (Raoult et Quintreau, 2005).

(15,4 % des entreprises). Les conséquences du vieillissement de la population touchent différemment les secteurs, de même que les régions (taux d'emploi élevé pour l'Ile de France et l'Alsace, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon et PACA, plus fragile en Aquitaine et Midi-Pyrénées, et de grandes disparités dans le Grand bassin parisien et l'Ouest (Amar et al., 2002).

1.3 - Les enjeux de la gestion des seniors

1.3.1 - Le cadre institutionnel de la gestion des seniors

Dans la plupart des pays développés, les taux d'activité diminuent donc aux âges élevés, mais de façon différenciée selon les pays. Les évolutions des pyramides des âges orientent tous les pays développés vers une situation inédite dans laquelle le nombre de personnes ayant dépassé l'âge de la retraite dépasse celui des jeunes. En France, en 1980, 30,6 % de la population française totale avait moins de 20 ans et 17 % avait 60 ans ou plus. En 2005, les moins de 20 ans ne représentent plus que 24,9 % de la population française, tandis que les personnes âgées de 60 ans et plus comptent désormais pour 20,8 % de la population française totale[8]. Si l'arrivée à l'âge adulte des générations du Baby Boom (générations nées entre 1946 et 1975), succédant aux classes creuses de la première guerre mondiale, a favorisé l'équilibre des régimes de retraite, leur passage à la retraite (la première génération du Baby Boom a atteint 60 ans en 2006) met fin à cette situation favorable et provoque « *un effet de marche d'escalier qui ne joue qu'une fois, mais de façon non réversible* » (Conseil d'Orientation des Retraites, 2001 :107).

Au cours des dernières années, la prévision d'une augmentation du nombre de départs en retraite, avec l'arrivée à l'âge de la retraite des populations nombreuses dites du Baby Boom, a amené l'Union Européenne à adopter progressivement une politique en faveur du « *vieillissement actif* ». Les deux objectifs fondamentaux intégrés dans les lignes directrices de la stratégie européenne pour l'emploi définies en 2001, à savoir un taux d'emploi moyen de 50 % pour les personnes de 55 à 64 ans et un relèvement progressif d'environ cinq ans de l'âge moyen de sortie de l'activité d'ici 2010, ont impulsé des évolutions des cadres institutionnels dans les différents pays européens.

En France, le retrait précoce d'activité a été largement influencé par l'évolution de la réglementation en matière de retraite et de préretraite dans le secteur privé (Martin-Houssart et Roth, 2002 : 12). Pourtant, la pyramide des âges française montre que « *l'onde de choc du baby boom sera plus marquée que dans les autres pays européens* » (Thalès et al., 2005 : 61). La loi Fillon du 21 août 2003 portant réforme des retraites a adopté diverses dispositions destinées à favoriser l'emploi des seniors, et à inciter les intéressés et les entreprises ou les collectivités publiques qui les emploient à prolonger leur activité (conseil d'orientation des retraites, 2004). Parmi les mesures d'ordre juridiques ou institutionnelles, la soumission des préretraites d'entreprise conclues après le 27 mai 2003 à une contribution spécifique des employeurs, le recentrage des dispositifs de cessation anticipée d'activité de certains travailleurs salariés (CATS) sur les métiers à forte pénibilité, et la suppression du recours possible aux préretraites progressives du fonds national de l'emploi (FNE) à partir du 1er janvier 2005 incitent au maintien en activité avant 60 ans (conseil d'orientation des retraites, 2004). L'allongement de la durée d'assurance tous régimes nécessaire pour bénéficier d'une retraite complète, la création d'une surcôte de 3 % majorant le montant de la pension pour toute année d'activité effectuée au-delà du moment où l'assuré, âgé d'au moins 60 ans, remplit les conditions pour bénéficier d'une retraite à taux plein, la mise en place d'une décote dans le régime des fonctionnaires, le report de 60 à 65 ans, de l'âge auquel un employeur peut décider de mettre un salarié à la retraite sauf en cas d'accord de branche[9], l'assouplissement de la contribution Delalande qui soumettait l'employeur au paiement de cette contribution pour tout licenciement d'un salarié de 50 ans et plus, et la simplification des règles concernant le cumul entre un emploi et une retraite, sont autant d'incitations à prolonger l'activité après 60 ans. Pour autant, la possibilité de départ anticipé (avant 60 ans) pour carrière longue ou la diminution progressive de la décote au régime général tendent toujours à permettre des départs en retraite précoces. L'ensemble des dispositions de la réforme des retraites de 2003 est ainsi susceptible de modifier les comportements de départ à la retraite des assurés en accroissant les marges de choix sur leur date de départ en retraite.

La France reste ainsi un des pays européens connaissant un des plus faibles taux d'emploi aux âges élevés : en 2005, la France emploie 37,9 % des 55- 64 ans alors que ce chiffre est de 44,1 dans l'union européenne à 15, 42,5 dans l'union européenne à 25 ; la Suède arrivant en tête

[8] D'après la répartition de la population totale par groupes d'âge en France métropolitaine, bilan démographique 2005 de l'INSEE.

[9] La portée de cette mesure est atténuée par une possibilité importante de dérogation introduite par la loi, en cas d'accord étendu conclu avant le 1er janvier 2008, d'une convention de pré retraite CATS, de préretraite progressive ou de tout autre avantage de préretraite défini avant la date de publication de la loi (art.16). A ce jour, plus d'une dizaine de branches professionnelles à effectif important ont, en application de ces possibilités de dérogation, signé des accords permettant une mise à la retraite avant 65 ans (métallurgie, industrie textile, industrie pharmaceutique, industrie chimique, services de l'automobile…). L'accord doit, dans ce cas, prévoir des « contreparties en termes d'emploi ou de formation professionnelle » (art.16).

avec un emploi de 69,4 % de ses 55-64 ans, l'Italie en queue de peloton avec 31,4 % des italiens de 55-64 ans en emploi en 2005 (d'après les enquêtes sur l'emploi de l'INSEE).

1.3.2 - Les enjeux micro et macro-économiques de la gestion des seniors

Raisonnant à un niveau macroéconomique et sur la base de comportements d'activité et de gains de productivité inchangés, la croissance annuelle du PIB[10] par tête dans la zone de l'OCDE[11] par année entre 2000 et 2030 serait réduite de 30 % par rapport à celle enregistrée entre 1970 et 2000. Le vieillissement de la population exercerait de vives pressions sur les budgets publics et freinerait l'amélioration du niveau de vie (OCDE, 2006).
L'alourdissement du ratio de dépendance démographique (nombre de personnes en âge d'être à la retraite/nombre de personnes en âge de travailler[12]) indique la charge économique potentielle supplémentaire qu'entraîne le vieillissement de la population. Il menace l'équilibre financier des caisses de retraite, et donc en France, la pérennité des régimes de retraite par répartition. Outre les dépenses publiques de pension, les dépenses en soins et services de longue durée vont considérablement augmenter, constituant une charge croissante pour les finances publiques.

Au niveau de l'entreprise, ce sont les nombreux départs en retraite, qui s'effectueront à un rythme différent du précédent, qui menacent. Parce que les sorties du marché du travail seront bien plus importantes que les entrées, des déséquilibres vont naître. Sur l'ensemble des pays européens de l'OCDE, à comportements d'activité par âge et sexe inchangés, le nombre des retraités excèderait le nombre des jeunes entrants sur le marché du travail dès 2015, créant un décalage de près d'un million de personnes par an vers 2030 (OCDE, 2006). La perspective d'une réduction de la réserve de travailleurs parallèle à une augmentation des sorties de l'entreprise pèse comme problématique nouvelle sur les responsables d'entreprises. Déjà, quelques secteurs ont été clairement identifiés comme sources de pénurie de main d'œuvre (soins de santé et de longue durée, ainsi qu'un grand nombre de fonctionnaires).
Minni et Topiol (2002) insistent à ce sujet sur le décalage entre appréciation des décideurs et situation démographique réelle en entreprise. Dans l'enquête Essa, les caractéristiques et politiques de gestion de la main d'œuvre et de ressources humaines diffèrent entre les groupes d'établissements identifiés. De manière peu étonnante, la réflexion sur le vieillissement est la plus répandue dans les deux groupes les plus concernés (presque la moitié des établissements et des salariés). Mais alors que les entreprises du premier groupe (grands établissements de l'industrie ou du tertiaire) mettent en œuvre des dispositions pour rééquilibrer leur pyramide des âges, celles du second (petits et moyens établissements du tertiaire et de la construction) ne s'engagent pas dans ces initiatives. Concernant les deux autres groupes, vraisemblablement moins rapidement menacés par le vieillissement de leur main d'œuvre, une même distinction se retrouve entre les moyennes et grandes entreprises de l'industrie manufacturière, des services marchands et du secteur financier qui tente de rééquilibrer leur pyramide des âges par de nombreuses embauches avec un recours fréquent aux emplois temporaires, alors que les établissements de moins de 100 salariés de la construction et des services semblent moins réactifs. Minni et Topiol (2002) remarquent enfin que 15 % des établissements ne sont pas directement concernés par la question du vieillissement. Il s'agit essentiellement de petits établissements récents, majoritairement du secteur des services qui recrutent massivement des jeunes sans pour autant exclure du champ de leur recrutement les salariés âgés.

Mais au niveau entreprise, lorsque l'enjeu ne se pose directement en termes de rétention, de fidélisation des seniors, il se pose alors en termes de maintien de la performance et de la motivation des salariés vieillissants, qui vont devoir rester plus longtemps en emploi pour prétendre à une retraite à taux plein.

2. Comment gérer les seniors ? La diversité des dispositifs de gestion des seniors

Conscients des enjeux que porte en elle la situation démographique actuelle, et cherchant à trouver quelques éléments d'explication au décalage prescription - application constaté en France, nous nous demandons dans cette partie ce que signifie gérer les seniors. Les seniors sont-ils une catégorie de salariés à gérer différemment, en veillant cependant constamment à ne pas glisser vers une discrimination positive en faveur des seniors qui

[10] Produit intérieur brut, mesure du revenu provenant de la production dans un pays donné.

[11] L'organisation de coopération et de développement économiques, organisation internationale de 30 pays développés (Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Corée du Sud, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Hongrie, Irlande, Islande, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie), qui ont en commun un système de gouvernement démocratique et une économie de marché.

[12] En France, ce ratio se calcule par le rapport : nombre de personnes âgées de 60 ans et plus/nombre de personnes âgées de 20 à 59 ans, alors que la plupart des pays développés qui ont des âges légaux de la retraite plus élevés choisissent le rapport : nombre de personnes âgées de 65 ans et plus/nombre de personnes âgées de 20 à 64 ans (COR, 2001 :104).

pourrait s'avérer inéquitable pour d'autres ? Ou bien s'agit il de gérer tous les salariés de la même manière ? Ces questions se posent dans la littérature.
De manière sommaire, il semble que deux axes distincts soient mis en lumière sous la problématique plus globale de gestion d'une force de travail vieillissante. Ces deux axes correspondent également à deux contextes qui peuvent apparaître ou non, exister simultanément ou se succéder dans les environnements d'entreprises françaises actuelles.
D'un côté, la gestion des seniors peut s'avérer nécessaire en termes spécifiques et/ou curatifs. Les actions mise en œuvre dans les entreprises visant alors essentiellement à traiter les conséquences des pratiques passées, issues des dispositifs de cessation anticipée d'activité qui ont prévalu pendant des décennies (ANDCP, 2006). Il s'agit ici de réagir et rééquilibrer une situation défavorable aux seniors et à l'entreprise. C'est ce que font majoritairement les entreprises françaises à l'heure actuelle.
D'un autre côté, une gestion plus globale des âges, préventive et dynamique vise à anticiper pour maintenir l'équilibre tout au long de la carrière des salariés et du développement de l'entreprise.
Cette optique plus « développement durable » se positionnerait alors en amont de la dimension précédente. Un certain nombre de DRH ont initié une réflexion prospective, globale, visant à gérer tous les âges, à anticiper, de manière à ce que les compétences des salariés et l'organisation évoluent en adéquation avec le développement de l'entreprise (ANDCP, 2006).

2.1 - Des pratiques spécifiques de gestion des seniors

D'après les résultats de l'enquête menée par l'ANDCP et Inergie en novembre 2005 auprès de directeurs et cadres de la fonction personnel, une entreprise sur dix déclare avoir mis en place une politique RH spécifique « senior », principalement dans les moyennes et grandes entreprises, alors que plus d'un tiers d'entre elles a entamé une réflexion sur le sujet.

Quelles peuvent être les composantes d'une politique RH spécifique « senior » ?
Pour recenser l'ensemble des pratiques potentiellement valides et efficaces proposé dans cette partie, nous avons examiné la littérature traitant des besoins et attentes spécifiques des seniors, ainsi que la presse managériale et les chartes d'entreprise présentant les différentes tentatives opérationnelles engagées par les entreprises.
Nous vous présentons ici ces pratiques selon une classification empruntée à Saba et Guérin (2003).

2.2.1 - Planification de carrière

Si la dernière partie de carrière est largement déterminée par les décisions de carrière antécédentes et que son bon déroulement dépend de la qualité de cette planification, la prise en considération du sentiment précoce de fin de vie professionnelle (SPFVP, Marbot, 2001) nous invite à adapter certaines pratiques de gestion des carrières aux besoins et attentes particuliers des seniors. La détection d'un SPFVP peut en effet être le point de départ de modalités de gestion de dernières parties de carrière bien différentes, selon qu'elle vise par exemple un départ anticipé ou une relance de logique de carrière. Sur ce sujet, nous considérons, à l'instar de Marbot (2001), que la notion de « fin de carrière » souffre d'une définition aux frontières poreuses de la même manière que les limites d'âge proposées par les théoriciens des étapes de carrière (Van Maanen et Schein, 1977 ; Schein, 1978 ; Arnold et Feldman, 1986, 1988) fragilisent la validité même de ces théories.
Nous parlons donc ici des pratiques de gestion de fins de carrières au sens du « projet personnel de fin de carrière », tel que proposé par Saba et Guérin (2003). L'axe focal de toute tentative de gestion des seniors est selon nous le maintien ou la relance d'un véritable projet individuel au travail jusqu'au départ. Des planifications de fin de carrière bien définies (projection ou évaluation d'une échéance de départ probable, examen des différentes opportunités d'évolution ou de maintien jusqu'au départ) sont très importantes pour les salariés en fin de carrière (Feldman, 1988).
D'un point de vue opérationnel, lorsque le plan traditionnel de carrière n'a pas été précisément formalisé, lorsqu'il ne prévoit pas, ou insuffisamment d'aménagements spécifiques et flexibles sollicités par le contexte actuel, lorsqu'il est obsolète ou encore inexistant, le renouvellement ou la mise en place d'un projet de fin de carrière est crucial. L'instauration ou l'augmentation de la fréquence du nombre de « rendez vous » de carrière (ateliers, centre d'information, entretiens, conseil interne avec le supérieur ou avec un mentor, externe avec des spécialistes, etc) constitue une voie de solution possible. À la Caisse d'Epargne, le programme « Cap 25 », séminaire inter établissements de 5 jours en résidentiel, est proposé aux seniors de plus de 45 ans ayant plus de 25 ans d'ancienneté et au minimum encore 3 ans d'activité avant le départ en retraite, en complément d'entretien individuel de carrière avec la DRH et de l'établissement d'un projet professionnel et d'un plan d'actions pour la deuxième partie de carrière restitué et validé avec la ligne hiérarchique. Ce programme particulier vise à donner un second souffle aux salariés, les ouvrir, les adapter aux possibilités et nouveaux métiers offerts par les évolutions du groupe durant les dernières années de carrière. Rosen et Jerdee (1986) trouvent que d'ailleurs 20 % des cadres âgés de leur échantillon seraient même prêts à retarder leur décision de départ à la retraite si de telles pratiques existaient dans leur organisation.
À l'heure actuelle, il semble que cette voie soit celle dans laquelle les entreprises françaises se soient le plus engagées, proposant divers points ou bilans de carrière

spécifiques visant à donner de la visibilité sur la seconde partie de carrière (points carrière chez Renault, entretiens professionnels chez LCL). Notons cependant que ces entretiens sont le plus souvent des entretiens de « mi-carrière » proposés à des quadragénaires plutôt que des quinquagénaires (à partir de 49 ans chez Schlumberger, 45 ans chez Eads Sogerma Services).
Selon Falcoz (2004), l'entretien de carrière doit cependant se distinguer de l'entretien annuel d'évaluation, et être mené par une personne de la fonction RH compétente et possédant une connaissance valide des possibilités de formation et d'évolution qui s'offrent au senior concerné. Nous ajouterons qu'il est également préférable que cette personne se tienne en premier lieu informée des préférences, attentes et capacités du salarié, afin que le projet envisagé ait des chances de le stimuler véritablement. Guérin et Saba (2003) voient en cette occasion un moment privilégié de communication entre un salarié et son responsable.

2.2.2 - Développement de carrière

Ce recours préférentiel et avancé aux « points carrière » reflète l'importance pour les RRH (responsables des ressources humaines) français que revêt la gestion des compétences dans l'entreprise (Selon ANDCP/Inergie, 50 % des initiatives menées par les entreprises portent sur ce point ainsi que sur l'adaptation de missions spécifiques aux quinquas dans l'entreprise). Pour autant, la formation n'est pas déclinée spécifiquement selon les besoins, attentes et particularités des quinquagénaires dans les entreprises françaises.
La formation tout au long de la vie se pose dans une perspective plus générale de gestion de tous les âges dans l'entreprise et vise le développement et de maintien de l'employabilité (cf. 2.3.5.). Maintenir et adapter les compétences des quinquagénaires bousculés par un contexte de changements permanents passe par l'incitation à la formation, même en dernière partie de carrière. Nombreux sont les acteurs du domaine qui avancent alors que les seniors ne sont plus demandeurs en formation. Ainsi les faibles chiffres d'accès des seniors à la formation continue sont pauvres (Lainé, 2002 : 146). Lainé (2002) précise toutefois que les générations actuellement considérées comme seniors n'ont pas eu pour habitude d'avoir recours à la formation durant leurs premières années de carrière. En d'autres termes, la généralisation récente du principe de formation continue doit faire l'objet d'une stimulation particulière à l'égard des seniors. Une des responsabilités de tout RRH est de s'assurer de l'adéquation permanente entre les capacités et connaissances actuelles de chaque salarié et les connaissances nécessaires à la performance, ce qui impose de leur assurer un large accès à la formation. Une voie de développement possible se trouve dans la promotion de la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui mise en place chez Lanxess qui a été socialement bien vécue dans l'entreprise, fournissant entre autre aux seniors un sentiment de reconnaissance de leur expérience. En effet, le besoin de reconnaissance des seniors est d'autant plus vif qu'ils souffrent d'une dévalorisation de leur expérience dans l'entreprise (Bellini, 2005). La validation des acquis de l'expérience peut constituer voie de valorisation et de reconnaissance de leur expertise.
La question qui se pose ici n'est pas de proposer ou pas des formations aux seniors, mais plutôt de décliner ces formations selon des modalités plus spécifiquement adaptées à leurs attentes et à leurs capacités d'apprentissage (Marbot et Peretti, 2006). En effet, si une nouvelle fois, deux écoles de pensée s'opposent, nous pensons qu'une formation adaptée aux rythmes et aux besoins spécifiques des travailleurs plus âgés (plutôt qu'uniforme) est une pratique de gestion des seniors que les entreprises françaises peuvent et doivent envisager (pour ajuster à titre d'exemple l'initiative aux nouvelles technologies et technologies de la communication).
Les résultats de l'enquête Essa (DARES, 2001) montrent que peu d'établissements font de tels efforts d'adaptation des formations à leurs salariés âgés. Nous n'avons d'ailleurs pu trouver d'initiative concrète en ce sens dans la littérature professionnelle et managériale française.

2.2.3 - Mouvements de la carrière

Concernant les mouvements de carrière, les seniors seraient davantage intéressés par des mouvements de carrière internes et latéraux (plutôt qu'externes et ascendants). L'enjeu serait donc de créer des possibilités de mobilité transversale en fin de carrière :
- vers des postes de repli (mutations vers des emplois physiquement moins exigeants, ou à charge mentale moins forte qui peuvent constituer des emplois transitoires avant le départ) ;
- et entre les métiers, ce qui pourrait conjointement répondre aux souhaits reconnus des seniors d'expérimenter de nouveaux rôles (cf. 2.2.4.).

Ainsi chez Oxford Automotive, quelques candidats seniors se sont vus proposer des postes à des conditions plus favorables au plan physique, alors que les seniors d'Actif + qui ont des postes nécessitant de nombreux déplacements se sont vu ouvrir des possibilités de mobilité transversale. La Snecma a également mis en place un dispositif de mobilité interne sur la base du volontariat aux salariés qui en font la demande s'appuyant sur le réseau intranet, la bourse des emplois et le réseau RH.
Les seniors doivent cependant toujours pouvoir prétendre aux promotions et mutations ascendantes, ce qui induit nécessairement de baser ces affectations sur les compétences et non l'âge, au risque de ne glisser vers des pratiques discriminatoires directes (cf. 2.3.3.).
Lorsque des départs à la retraite sont souhaitables d'un point de vue organisationnel, avant de « pousser » le salarié âgé vers la retraite, des pratiques d'aménagements des temps de travail sont à examiner préférentiel-

lement. De même, aider le salarié à trouver un autre emploi lorsqu'il le désire (outplacement), l'aider à s'installer à son compte, ou le replacer dans une autre organisation où ses compétences sont les bienvenues font partie des pratiques d'aménagement des sorties du marché interne à l'organisation préconisées par Saba et Guérin (2003). Thalès, le Crédit Lyonnais, Schneider Electric ont ainsi créé un service d'intérim interne, Schlumberger propose le financement d'une partie d'un projet d'activité de bénévolat pour la retraite.

L'organisation doit également être en mesure de proposer au salarié des possibilités de départ à la retraite convenant aux situations extrêmes de certains salariés. Nous faisons référence ici aux dispositifs CATS et CASA[13], visant à permettre aux salariés prématurément « usés » ou pour lesquels un arrêt rapide de la vie professionnelle est nécessaire, de partir dans les meilleures conditions possibles. Car le départ à la retraite ne doit pas être un combat « gagnant/perdant », mais peut être mutuellement bénéfique aux salariés et aux organisations. Proposer des opportunités de préretraite (d'entreprise, progressive), de départs « phasés » pour offrir au salarié davantage de choix dans sa trajectoire de fin de carrière, est également fortement conseillé (cf. 2.2.5.). Ainsi, Actif + privilégie les choix individuels en analysant au préalable les attentes et les motivations des seniors, alors que Eads Sogerma Service aide, sous certaines conditions, au rachat des cotisations de retraite au titre des années d'études.

Les programmes de formation et de préparation à la retraite (préparation personnelle et financière), largement répandus outre-mer outre-atlantique, constituent aussi une voie dans laquelle les entreprises françaises ne se sont que timidement engagées jusqu'à aujourd'hui. Lanxess, muni des relevés de carrières de tous les salariés âgés de 55 ans et plus propose de tels programmes de préparation à la retraite, avec entre autre, estimation de la pension, de même qu'Aéroport de Paris, Veolia Eau, Demos et Autoroutes du Sud de la France propose aux salariés de plus de 55 ans des formations sous forme de stage, parfois avec le conjoint, visant à les aider à faire le point sur leurs ressources à venir (régime général et complémentaire, patrimoine), à optimiser la transmission de son capital retraite, à monter leur dossier technique, à gérer la santé après 60 ans, à construire un projet de retraité.

D'autre part, envisager le retour à l'emploi des retraités, profiter des opportunités nouvelles de cumul emploi-retraite sont des occasions tant pour les organisations (pour faire face aux pénuries de main d'œuvre ou aux variations cycliques de la demande de travail) que pour les salariés (particulièrement intéressés par des missions ponctuelles).

Finalement, Guérin et Saba (2003) rappellent que l'absence de cohérence entre les mouvements réels dans l'organisation et les plans de fin de carrière est sans aucun doute la meilleure manière d'enlever toute crédibilité à la démarche de planification des fins de carrière, et de démobiliser l'employé.

2.2.4 - Aménagements du contenu de l'emploi

Comme mentionné précédemment, les seniors manifesteraient un intérêt particulier pour des projets ou missions nouveaux. Contrairement au projet conventionnel de carrière qui se réalise surtout à travers la formation et les mouvements de carrière, celui des seniors est marqué par l'enrichissement et plus spécifiquement par les nouveaux rôles à jouer (Saba et Guérin, 2003). Accéder à de nouveaux rôles et statuts, tout comme enrichir et choisir davantage ses tâches de travail vont parfois de pair avec un désir d'allègement de la charge de travail (Christin et Peretti, 2005, 2006).

Ainsi, si l'accès à de nouvelles tâches est certainement contraint par la fonction même ou le métier, des modifications telles que l'attribution de projets particuliers (missions de recherche, de développement, d'évaluation) ou de nouveaux rôles (de formateur, mentor, porte parole, médiateur, conseiller) peuvent servir les intérêts des seniors. Parallèlement, certains de ces accommodements pourront être utiles à une gestion plus globale des âges, notamment en termes de gestion des connaissances dans l'entreprise (cf. 2.3.6.).

En outre, le retrait de certaines responsabilités, dont les seniors souhaitent parfois se séparer (tâches administratives, de gestion directe de subordonnées ou de contacts directs avec les clients), peut être un premier pas vers une adaptation du contenu du travail en fin de carrière, une des multiples déclinaisons visant à servir les objectifs de « deuxième carrière » (Gaullier, 1988).

Sur le terrain français, des opportunités de devenir « maître d'apprentissage », tuteur, « compagnon », ou consultant sont proposées entre autre chez Lanxess, Mecachrome, l'Institut Laue Langevin ou encore chez Thalès (Thalès Mission & Conseil). Et les entreprises françaises parlent aujourd'hui de « management de transition », visant à ouvrir de nouvelles opportunités, offrir un second souffle au salarié.

2.2.5 - Aménagements des temps de travail

Dans cette même optique, l'idée maîtresse réside ici dans la possibilité de permettre des emplois du temps allégés en fin de carrière, mais également personnalisés, en envisageant des possibilités d'aménagements du temps de travail allant du temps partiel à la participation épisodique à l'activité. Selon Lewis et Mac Laverty (1991), il s'agit en effet de rendre à la personne la gestion de son temps de travail. Les notions de SPFVP, d'usure, de pénibilité, tout comme les besoins individuels de réorganisation en fin de carrière pour des motifs variés (désir de passer plus de temps avec son

[13] Dispositifs de cessation d'activité des travailleurs salariés et cessation d'activité des salariés agés.

conjoint, s'occuper de parents ou d'enfants dépendants…), prêchent pour une flexibilité permise dans l'organisation des temps de travail en fin de carrière. La réduction et l'aménagement du temps de travail sur la période précédent la fin de l'activité professionnelle permet de conserver le salarié âgé tout en limitant pour l'entreprise, les conséquences d'un éventuel déclin de la productivité. Elle peut pallier le durcissement des conditions de travail, contribuer à préserver la santé et donc favoriser le maintien sur le marché du travail. Mais la réduction du temps de travail ne favorise l'augmentation du taux d'emploi des seniors que si elle contribue à relever l'âge de départ effectif à la retraite et/ou à maintenir une partie des travailleurs en emploi après l'âge de la retraite (Jolivet, 2003). Ainsi, le passage à temps partiel doit pouvoir permettre un retour au taux plein ou une ré augmentation des horaires.

Or le temps partiel serait la pratique qui favorise le plus l'extension de la vie professionnelle chez les cadres (Saba et Guérin, 2003).

Le désengagement progressif tel que présenté précédemment peut également s'envisager au travers des pratiques de réduction de la semaine de travail, de partage d'emploi, d'augmentation des vacances et des congés (sans solde ou pour raisons personnelles) ou encore d'accumulation de jours sur un compte épargne temps (La Mondiale).

De même, de nombreux employés seniors retarderaient leur départ à la retraite si des pratiques d'horaires personnalisés ou de travail à domicile existaient dans leur organisation (Rosen et Jerdee, 1989).

Sur le terrain français, l'aménagement du temps de travail en fin de carrière est utilisé par près d'un quart des entreprises (ANDCP/Inergie). Citons, à titre d'exemple, les aménagements des temps de travail Eads Sogerma Services, Schlumberger, Isochem, Caisse des dépôts et consignations, Arcelor.

2.2.6 - Aménagements physiques du poste de travail

Les pratiques spécifiques et curatives de gestion des seniors doivent également viser les conditions d'exercice du travail autres que temporelles et touchent également la dimension plus générale d'organisation du travail, que nous ne traiterons pas davantage ici, car nous sommes toujours sur le recensement de pratiques spécifiques.

Parmi les aménagements spécifiques des conditions de travail, l'OCDE présente la solution des aménagements physiques des postes comme étant la mieux adaptée à l'individu et à l'entreprise, mais en réalité des inconvénients (coûts des études ergonomiques et du matériel nécessaire, perturbation du travail de groupe, difficultés d'affecter une autre personne au poste aménagé) empêchent souvent les employeurs de la mettre en pratique (Guérin et Saba, 2003). Les démarches ergonomiques ont pu découler jusqu'ici sur la construction de chaises spéciales comme d'amplificateurs auditifs, mais signalent également les possibilités d'aménagements plus larges tels que revoir les formes les plus rigides de contraintes de temps (cadence, délais, quantités, automatisation, nouvelles machines, nouveaux outils). Chez Isochem, les postes sont ainsi devenus plus automatisés et plus confortables, et chez Oxford Automotive des postes particulièrement exposés du point de vue des salariés ont été supprimés comme chez Becquet, filiale du groupe 3 Suisses International. Ces démarches d'amélioration des conditions de travail ont nécessité une mobilisation et une coopération étroite entre représentants du personnel, membres de l'encadrement, de la direction, ergonome et médecin du travail.

Pourtant, selon l'ANDCP/Inergie, l'ergonomie des postes est considérée par 20 % des RRH comme peu importante et une entreprise sur deux n'a pour l'instant aucun projet dans ce sens. La problématique de l'organisation du travail qui lui est reliée n'est également qu'en périphérie des préoccupations actuelles des RRH français cependant, près d'un tiers d'entre eux ont engagé une réflexion sur l'adaptation de l'organisation du travail.

2.2.7 - Rémunération et avantages sociaux

Enfin, si l'aménagement de la fin de carrière doit se faire par le recours à des éléments non financiers, il doit également prévoir une dimension financière proposant divers stimulants pécuniaires immédiats ou différés (Lewis et Mac Laverty, 1991 ; Audet, 2004). Ayant généralement atteint un niveau de salaire proche du maximum de la fourchette de leur poste, les seniors ne bénéficient presque plus d'augmentations individualisées de leur salaire fixe. Modérément attirés par les rémunérations variables, mais très sensibles à toute marque de reconnaissance, ils sont davantage intéressés par les éléments différés qui leur permettent de construire un patrimoine pour leur retraite (Peretti, 2006). De même, l'approche « cafétéria » développée ces dernières années dans le domaine des rémunérations apparaît adaptée aux quinquagénaires (Marbot et Peretti, 2004 ; Christin et al., 2006) en permettant de satisfaire les besoins personnels des salariés (Milkovitch et Newman, 1990), et faisant correspondre les avantages souhaités et les avantages reçus (Rosenbloom et Hallman, 1986).

Ainsi, si les primes, bonis et autres gratifications pécuniaires sont à maintenir, l'offre d'un éventail de dispositifs d'épargne retraite large et varié, au-delà de l'offre de prévoyance (mutuelle complémentaire) est à favoriser : les divers dispositifs de retraite supplémentaire, plan d'épargne entreprise (articles 83, 39, plan épargne retraite entreprise PERE, plan d'épargne populaire PEP), plan collectif prévoyant un contrat d'assurance vie, plan d'épargne retraite collectif (PerCO), ou encore plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV) sont autant de leviers dont dispose l'organisation alors que les salariés, conscients de la nécessité de capitaliser

pour améliorer leur retraite, font de l'entreprise leur premier interlocuteur dans ce domaine (club de l'épargne salariale, 2004). Ces dispositifs ont été adoptés par PSA en vue de contrer la dégradation des taux de remplacement, Coca Cola pour servir plus spécifiquement ses objectifs de responsabilité sociale, GlaxoSmith-Kline dans un optique plus sensibilitrice et aidante, Kleinbauer, pour le « *devoir moral de parer à l'imprévoyance des salariés* » (Le Naguard, 2006). Schlumberger, Actif + Carrefour, Sanofi-Aventis, Essilor et de nombreuses autres entreprises s'y sont également engagées.
Notons l'initiative particulière de Tembec, qui face à la démotivation des plus anciens qu'engendre un système dans lequel seule la formation permet d'évoluer dans la classification et le système de rémunération de l'entreprise, a développé un accord prévoyant la rétribution de la participation des plus anciens à la formation des plus jeunes (possibilité d'attribution de 4 points de rémunération).

Nous remarquerons ici que parmi les initiatives relevées sur le terrain français, nombre d'entre elles visent encore préférentiellement à permettre, voire inciter à, des départs en retraite précoces, plutôt qu'à stimuler et motiver à une extension de la vie professionnelle (attractivité particulière des guichets de départs volontaires (Neuf Cegetel, IBM France, Eurotunnel, Marsh, Manpower, Lanxess) pour les 50 ans et plus[14], faiblesse des pratiques de promotion à la formation spécifiquement orientées vers les seniors…).
Pourtant, les outils permettant de stimuler l'allongement de la vie professionnelle existent, comme en témoigne le portefeuille de pratiques spécifiques de gestion des seniors disponible ici présenté. À ce sujet, nous précisons que le choix est un élément fondamental et à privilégier dans toute tentative de gestion des salariés dans l'entreprise, y compris des seniors. Comme la littérature le répète abondamment, les salariés en fin de carrière sont particulièrement friands d'aménagements personnalisés. L'approche « à la carte » développée ces dernières années (Colle, 2006), apparaît particulièrement adaptée aux quinquagénaires (Christin et al., 2006 ; Peretti, 2006). L'autonomie contribue à accroître le bien-être (Deci et Ryan, 2000 ; Chirkov et al., 2003). En proposant des espaces de choix aux salariés, les entreprises, en satisfaisant leur besoin d'autonomie, favoriseraient la motivation de leurs salariés et pourraient ainsi permettre de diminuer l'intention de départ à la retraite des seniors.

2.3 - Pratiques plus globales de gestion des âges

La partition selon laquelle nous ordonnons notre présentation des pratiques visant à gérer tous les âges est née de la mise en commun des différentes dimensions traitées, entre autre, par Falcoz (2004), Raoult et Quintreau (2005) ou encore l'ANDCP (2006) et le laboratoire Adecco Institute (2006) sur le thème général de la gestion des âges.

La gestion des âges que nous envisageons de traiter ici est une gestion anticipatrice, prospective au sens de Monti (2003), pour qui la gestion prospective des âges vise à coordonner l'ensemble des décisions et des actions comportant la variable âge dans une perspective de long terme pour en maîtriser les effets au cours du temps.
C'est également une gestion dynamique et globale, alors que la gestion passive des âges prédomine dans les entreprises françaises actuellement, reflétant la domination du court terme dans les décisions de la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, l'âge et les structures par âge, variables qui développent leurs effets au cours du temps, sont logiquement considérées comme secondaires (Monti, 2003). Une gestion dynamique de tous les âges souligne la pertinence d'une gestion prévisionnelle et d'une gestion plus individualisée (Raoult et Quintreau, 2005). Cette forme de gestion anticipée des ressources humaines est encore très peu pratiquée dans les entreprises françaises.

2.3.1 - Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences

Un des premiers champs d'application de la gestion des âges est la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dont l'objectif est de coordonner les aspects collectifs des ressources humaines dans le temps.
Selon Monti (2003), les démarches de GPEC développées depuis les années 1980 témoignent jusqu'ici d'une faible insertion de l'anticipation dans leurs pratiques. Plus réactives que prospectives, elles se sont développées selon des approches statiques et individuelles. La gestion passive des âges trouverait notamment sa source dans ces insuffisantes pratiques de GPEC. Ainsi en termes de gestion des âges, il apparaîtrait nécessaire de revisiter les instruments de gestion, quantitatifs et unidimensionnels, afin de prendre en compte les dimensions qualitatives et multidimensionnelles des ressources humaines (Monti, 2003).
Considérant toutefois que l'urgence n'est peut-être pas tant de développer de nouveaux outils de GPEC, que de tester ceux qui existent, par leur mise en application valide, nous pensons qu'un diagnostic démographique des âges rigoureux (analyse et maîtrise de la structure de la pyramide des âges globale, mais aussi par service/département, par fonction, de son aspect futur glo-

[14] HP a récemment proposé le versement d'un chèque de 400 000 € pour les plus de 50 ans volontaires au départ, dans le cadre d'un guichet de départ volontaire mis en place dans le cadre de leur plan de sauvegarde de l'emploi.

bal), l'établissement et l'actualisation permanente de tableaux de bord relatifs aux départs, recrutements et promotions dans l'entreprise, mais aussi un diagnostic de la structure des qualifications présentes et nécessaires parallèlement à une gestion anticipée des compétences clé peuvent constituer une bonne base à la mise en place d'une gestion prospective et préventive des âges valide et efficace. Sur ce dernier point et selon Saba (2003), les organisations tendent à mettre l'emphase sur les détails des emplois et effectuent leur gestion prévisionnelle en se basant sur une sorte de rétrospective du milieu de travail au lieu de se concentrer sur les besoins futurs, sur les compétences clés requises pour permettre à l'organisation d'accompagner avec succès sa mission et sa stratégie.

Concernant les dispositifs en place sur le terrain français, la gestion anticipée des compétences clés peuvent viser la constitution d'un référentiel de compétences clé (Eads Sogerma Service), ou d'une cartographie des métiers (Institut Laue Langevin), et compléter les tableaux de bord pour prévoir les départs, les renouvellements et les actions de formation.

2.3.2 - Gestion des carrières

La gestion des carrières constitue un autre champ d'application de la gestion des âges, se référant cette fois plus particulièrement à la coordination des aspects individuels des ressources humaines dans le temps (Monti, 2003).

Nous proposions dans les pratiques spécifiques de gestion des seniors l'opportunité d'un projet professionnel de fin de carrière, de même que des entretiens de fin de carrière, différents de l'entretien annuel d'évaluation tel que classiquement proposé aux salariés de tout âge dans les entreprises françaises.

Or il va de soi que la formalisation d'un plan de carrière, et l'usage de pratiques de gestion des carrières adaptées ne concernent pas seulement les seniors, mais tous les salariés de l'organisation.

Le déroulement de la carrière durant les années de fin vie professionnelle dépend certainement du traitement spécifique réservé aux seniors dans l'entreprise, mais aussi et surtout du passé professionnel (Falcoz, 2004), de l'« historique » de carrière et donc des pratiques de gestion des carrières qui l'ont orienté depuis le premier jour.

Les entreprises ont tout intérêt à développer tout au long de la vie professionnelle du salarié des pratiques adaptées de gestion des carrières (Falcoz, 2005), bien au-delà du nécessaire plan formel de carrière. Parmi les multiples pratiques de gestion des carrières, que nous ne recenserons pas ici car cela dépasserait l'objet même de notre démarche, nous rappelons que la construction de parcours professionnels adaptés implique entre autres, la proposition d'entretiens de carrière réguliers afin d'identifier les attentes et motivations individuelles des individus, à tous les âges.

La personnalisation et l'individualisation du suivi des carrières apparaît être la pierre angulaire de ce champ et le fait de gestionnaires de carrières à même d'orienter et d'assurer une cohérence entre les postes et les souhaits d'évolution professionnelle des salariés à tout âge.

2.3.3 - Gestion de la diversité des âges et de l'équité

Dans cette catégorie, nous insérons l'ensemble des pratiques visant à garantir l'équité entre les différentes catégories d'âge dans l'entreprise. En effet, la perception d'un traitement inéquitable est souvent à l'origine d'un sentiment précoce de fin de vie professionnelle (Marbot et Peretti, 2005). Le traitement des salariés dans l'entreprise doit non seulement être respectueux mais également équitable (Peretti, 2002). Ce qui se traduit globalement par une reconnaissance de chacun et de chaque contribution personnelle quel que soit l'âge du salarié. Ouvrir les mêmes possibilités de recrutement, de progression, d'expression aux salariés de tout âge est essentiel pour assurer un climat de travail serein et propice à la performance. Le taux de recrutement des seniors dans l'entreprise est en outre un bon indicateur d'une tendance à la discrimination latente. Dans l'enquête ANDCP/Inergie, la moitié des entreprises n'a procédé à aucun recrutement de quinquas, seules 5 % d'entre elles ont recruté une part significative de seniors et 8 % d'entre elles font appel aux quinquas pour des missions spécifiques en CDD. En matière de réduction d'effectifs, les plus de 50 ans restent les plus touchés. Pour un tiers des entreprises, ils constituent l'essentiel des départs et une part significative pour un quart d'entre elles.

Proposer des offres d'emploi sans précision d'âge est un premier pas vers la gestion de l'équité dans l'entreprise. D'autres pas en avant seront garantis par la mise en place d'un système de rémunération indépendant de l'âge (rémunération de la performance, de la compétence, système de salaire au mérite), éliminant également les critères d'ancienneté.

D'autre part, la qualité des relations et du climat de travail seront garanties par un ensemble de pratiques de gestion de la diversité des âges orientées vers l'incitation à la coopération intergénérationnelle (équilibre des âges dans les unités, groupes de travail de tous âges/homogènes, mixité intergénérationnelle des équipes, plate forme d'échange d'employés, programmes avec mentors, tables rondes juniors/seniors, ateliers de perception de la diversité…).

Tembec et Actif + mixent ainsi les profils dans les recrutements et basent leurs critères de sélection à l'embauche sur les compétences et non sur l'âge. Eads Sogerma Service a supprimé la mesure spécifique qui consistait à redistribuer, selon une logique de quota, 0,2 % de l'enveloppe générale des augmentations de salaire pour la redistribuer aux plus de 55 ans afin de baser de nouveau les décisions d'augmentations de salaire des seniors en fonction des critères d'évaluation

qui s'appliquent à l'ensemble des salariés.
Schlumberger a négocié un accord avec l'ensemble des syndicats qui réaffirme entre autre le principe de non discrimination en fonction de l'âge s'attachant à tous les outils RH (formation, rémunération…).
Les démarches du tutorat mises en place par exemple chez Tembec et Mecachrome servent également comme outil de gestion de l'intergénérationnel dans l'entreprise, rendant les rapports entre les générations plus enrichissants.
Autre initiative allant dans le sens d'une meilleure gestion de la diversité des âges ; chez Eads Sogerma Service, la capacité des managers à faire travailler des équipes mixtes va entrer en ligne de compte dans l'évaluation de leurs performances.

2.3.4 - Gestion de la santé et des conditions de travail

Pour envisager de maintenir plus longtemps en emploi une force de travail toujours efficiente et motivée, une attention toute particulière portée à la santé de ses salariés est un facteur clé, voire un avantage concurrentiel étant donnée l'évolution démographique.
Pourtant, le laboratoire Adecco Institute constate qu'en Europe, la santé ne préoccupe pas les chefs d'entreprise alors que les problèmes de santé croissent rapidement.
L'amélioration des conditions de travail, déjà présentée comme sous ensemble de pratiques spécifiques de gestion des seniors s'entrevoit ici dans une logique plus préventive, en amont des situations d'urgence auxquelles répondent les arrangements préconisés précédemment. Ils doivent être envisager et organisés de sorte à permettre dès le début de la carrière d'envisager raisonnablement une vie professionnelle longue. PSA Peugeot-Citroën s'est ainsi doté de 40 ergonomes en 2002, rattachés à la DRH, qui participent dès la conception d'un projet de nouveau véhicule à l'élaboration des différentes phases techniques de production.
Mais au-delà des approches ergonomiques dont les apports doivent être intégrés au mieux à l'organisation du travail et l'aménagement des conditions de travail, la connaissance et le contrôle du niveau de stress des salariés, de leur état de santé, envisageables par des contrôles de santé réguliers, conseils médicaux au travail, des programmes de relaxation sont des pratiques à assurer, dans la même optique que les dispositifs de gestion de la qualité des modes de vie (restauration saine, équipement sportif interne, conseils diététiques).
Peu d'information sur ces derniers points se retrouve dans les informations communiquées par les entreprises.

2.3.5 - Gestion de l'employabilité

La notion d'employabilité évolue au cours du temps, de même que la notion de « parcours professionnel » supplante celle de « carrière ». Dans un contexte de marché de l'emploi difficile à cerner, Raoult et Quintreau (2005) préconisent une approche constructive de l'employabilité, reposant avant tout sur une capacité à se vivre en devenir, au service d'une sécurisation des parcours professionnels.
Un axe essentiel du champ de la gestion de l'employabilité est la responsabilisation du salarié lui-même qui doit prendre conscience et devenir gestionnaire de son employabilité, tout autant qu'auteur et acteur de sa carrière. Pour ce faire, il doit disposer des outils nécessaires au développement de son employabilité, par le biais de la formation et du management. Différents dispositifs de gestion des ressources humaines peuvent servir les objectifs de développement et de maintien de l'employabilité. La validation des acquis de l'expérience, déjà présentée plus haut, constitue une opportunité réelle pour le salarié de rendre socialement lisible le niveau et le contenu de sa qualification. Le concept de formation tout au long de la vie est de plus en plus pertinent, et constitue une opportunité d'action formidable pour que le salarié maintienne ses compétences et puisse en acquérir de nouvelles. Et l'amélioration des conditions de formation continue est non seulement facteur d'identité professionnelle pour le salarié, mais aussi de compétitivité pour l'entreprise. Développer un système solide de formation tout au long de la vie autour de la prise en considération, du maintien et de l'élargissement des compétences de chacun implique de multiplier les opportunités de réactualisation de ces compétences tout au long de l'itinéraire professionnel (bilan de compétences, réunions régulières), d'individualiser et reformuler autant de fois que nécessaire les parcours de formation personnels (analyse des besoins en formation individuelle, mise en place de parcours de formation, suivis individualisés, conseils individuels), comme de stimuler le processus d'actualisation permanente des compétences (encouragements via suivi, incitation à la validation des acquis de l'expérience (VAE), et au recours au droit individuel à la formation (DIF).
L'objectif n'est pas seulement d'assurer la performance dans le poste actuel (formation pour le poste de travail), mais aussi de permettre au salarié d'enrichir son emploi actuel ou envisager une certaine réorientation de sa carrière (schémas de transferts d'aptitude méthodologique, technique, sociale). Par ailleurs, les initiatives de formation peuvent être internes, complémentaire par prestataires externes, ou encore hors lieu de travail. Enfin, comme Raoult et Quintreau (2005) le suggèrent, il est important de développer un transfert croisé de compétences entre les générations, ce qui servira également une autre dimension de la gestion globale des âges : la gestion des connaissances que nous vous présentons dans la partir suivante.
Lanxess, Isochem et Snecma misent sur l'individualisation des parcours de formation, à travers la proposition de bilans de compétences, d'entretiens annuels, de promotion lorsque la formation conduit à l'obtention d'un diplôme. À la Snecma, les coûts externes de la formation sont pris en charge par un budget central piloté par

la DRH. Mecachrome a créé un centre de formation alors qu'Oxford Automotive favorise la formation et le développement de la polyvalence par rotation.

2.3.6 - Gestion des connaissances

« Plus le personnel vieillit, plus les entreprises perdent leur savoir-faire vital, leurs relations avec leurs clients et leurs réseaux internes, autant de facteurs pouvant affecter leur capacité à produire, à innover, à être compétitives. Les entreprises peuvent rajeunir et retenir ces éléments critiques « intangibles » par une approche systématique de la gestion des connaissances et par une meilleure appréciation culturelle du savoir faire et de l'expérience des personnes », (Adecco Institute, 2006).

Le laboratoire Adecco recense ainsi plusieurs outils parmi lesquels l'établissement d'un référentiel de connaissances et de compétences, l'enregistrement standardisé des connaissances spécifiques à l'entreprise, la mise en place d'un système de gestion des informations de gestion de la relation client, de la réalisation de répertoires des propriétaires de savoirs (« pages jaunes ») comme des essentiels à une bonne gestion des connaissances (« Knowledge Management »).

D'autre part, l'entreprise peut envisager de multiples coopérations avec d'autres entreprises, d'autres universités et institutions, avec des groupes de réflexion externes. D'ailleurs, l'entreprise peut également créer ses propres groupes de réflexion, tout comme permettre des discussions et échanges en ligne.

L'Institut Laue Langevin, Lanxess, Schlumberger et Mecachrome se sont penchés sur la question de transfert des connaissances, mettant en place des systèmes basés sur des audits, des identifications de postes clés et des systèmes d'échanges de connaissance entre générations. Les modalités souvent choisies par les entreprises françaises sont alors le tutorat, la réalisation de documentation technique (réalisation de fiches de fonction et de fiches de compétences associées chez Sicma Aerosat par exemple), de présentation magistrale aux plus jeunes et moins expérimentés… L'objectif du système de capitalisation du savoir des experts qui vont bientôt quitter l'entreprise Hispano-Suiza, pour cause de retraite ou de mobilité, est quant à lui de construire une base de données accessible à tous.

La constitution de catégories de pratiques mutuellement exclusives est entravée ici par leurs interdépendances avérées : la présentation ici proposée, pour simplificatrice qu'elle soit, est limitée par la perméabilité des frontières entre les catégories constituées. À titre d'exemple, les pratiques de gestion de l'employabilité et des connaissances sont clairement interconnectées, comme le sont également les pratiques de gestion des carrières et de l'employabilité. Il apparaît également clairement que de nombreuses pratiques présentées comme spécifiques aux seniors ne sont que des déclinaisons de pratiques plus générales de gestion des âges (gestion de la santé et aménagement des conditions de travail en fin de carrière par exemple). Toutefois, cette scission est nécessaire à la poursuite de notre objectif de construction d'un outil de positionnement des entreprises selon leurs pratiques et politiques de gestion des seniors, contrôlant leur situation démographique.

En outre, le réexamen de la partition effectuée nous a suggéré également la possibilité de distinguer, au sein de chacun des deux axes de dispositifs, trois catégories de pratiques de gestion des seniors reprenant les trois missions de la gestion des ressources humaines (Besseyre des Horts, 1988, 1989). Ainsi, qu'ils soient *ex ante* ou *ex post*, les dispositifs de gestion des seniors peuvent concerner (1) l'acquisition des ressources humaines (définition des besoins, sélection et recrutement, intégration), (2) leur stimulation (classification, évaluation, rémunération, conditions de travail) ou (3) leur développement (carrière, formation). Le tableau 1 (ci-dessous) présente la répartition des différentes pratiques de gestion des seniors listées précédemment selon ces trois catégories.

Tableau 1 : *répartition des dispositifs de gestion des seniors selon les trois missions de la fonction RH*

Acquisition des RH	Stimulation des RH	Développement des RH
- Aménagement du contenu de l'emploi (2.2.4.) - GPEC (2.3.1.) - Equité dans les recrutements (2.3.3.)	- Rémunération et avantages sociaux (2.2.7.) - Aménagement des temps de travail (2.2.5.) - Aménagement physique du poste de travail (2.2.6.) - Gestion de la diversité des âges et de l'équité (2.3.3.) - Gestion de la santé et des conditions de travail (2.3.4.)	- Planification des carrières (2.2.1.) - Développement de carrière (2.2.2.) - Mouvements de la carrière (2.2.3.) - Gestion des carrières (2.3.2.) - Gestion de l'employabilité (2.3.5.) - Gestion des connaissances (2.3.6.)

Conclusion

Concernant les apports plus généraux que nous suggère cette analyse de la littérature, il semblerait qu'un point essentiel du bon emploi des personnes selon leur âge, leurs capacités et leurs aspirations soit un dosage subtil entre traitement équitable et adaptation.
Concernant les salariés en fin de carrière, la retraite peut effectivement représenter un processus nécessaire et positif d'un point de vue organisationnel, toutefois, les responsables doivent porter leur attention sur les risques de discrimination par l'âge comme de perte de salariés dont les capacités n'ont pas déclinés, et sur le besoin potentiel futur de retenir les salariés âgés (Shaw et Grubbs, 1981). D'autant qu'un abandon de la dernière partie de carrière des seniors peut créer un malaise dans l'organisation et fournir un signal aux plus jeunes sur la façon dont ils seront traités en fin de carrière (Feldman, 1988).
La revalorisation des seniors dans l'entreprise, après trente ans d'éviction et d'oubli, reste un élément majeur du contexte français qui conditionne fortement les initiatives, la validité et la diffusion des différentes pratiques en faveur de l'emploi des seniors recensées ici. Selon Bernard (2006), vice président de l'ANDCP, « *une prise de conscience générale sur l'utilité du maintien des seniors au travail est en train d'émerger. Cependant une prise de conscience générale n'entraîne pas d'action pour autant.* » Ainsi constate-t-on encore la rareté des communications visant à changer l'image des quinquas, pourtant fortement souhaitées d'après les résultats de l'enquête Essa, mais encore très peu pratiquées par les entreprises (2/3 d'entre elles n'ont pas de projet dans ce sens). Ces pratiques de communication n'ont pas été intégrées à notre base de pratiques de gestion des seniors, car les entreprises ne peuvent pas à elles seules stimuler le changement culturel que la revalorisation des seniors dans notre société implique. Par contre, la reconnaissance et la non discrimination sont des pratiques que les entreprises peuvent aisément actionner et de manière volontariste pour suivre cette logique de revalorisation. La non discrimination en fonction de l'âge depuis le recrutement jusqu'à la planification du départ de l'entreprise, en passant par la formation, la rémunération, l'organisation du travail est un pilier de toute politique de maintien de la motivation et de la performance des salariés jusqu'au dernier jour de leur carrière.

Par ailleurs, la gestion des personnes tout au long de leur parcours professionnel dans l'entreprise se fonde sur la capacité de l'entreprise à assurer un niveau certain de souplesse et de flexibilité dans les dispositifs et pratiques de gestion mis en œuvre. La gestion de la flexibilité des parcours professionnels pourrait peut-être même devenir un champ de gestion à part entière dans l'entreprise, tant l'exercice s'avère difficile mais nécessaire. Ainsi Guérin et Saba (2003) démontrent que les salariés vieillissants restent plus longtemps en entreprise parce que leur employeur a su leur aménager un projet stimulant de fin de carrière, soit en termes de défi, soit en termes de conditions de travail. Et aux auteurs de préciser que sans de tels accommodements, il ne faut pas espérer les retenir… à moins de proposer de substantiels stimulants financiers (Guérin et Saba, 2003). L'importance des aménagements continus à permettre et à proposer tout au long de la vie professionnelle ouvre selon nous la voie au développement de recherches relatives aux nécessités et aux moyens d'adapter la gestion au contexte actuel de flexibilité… Une gestion flexible et personnalisée des parcours professionnels. La récente recherche de Colle (2006) sur l'entreprise à la carte constitue d'ailleurs un premier pas en ce sens.
Nous avons précédemment avancé l'importance du choix laissé au senior pour gérer les dernières années de sa carrière ; nous insistons maintenant sur celle de la personnalisation des dispositifs de gestion des seniors, en guise de conclusion pour cette partie. En effet, les axes de gestion ici sollicités appellent en grande partie à un suivi personnalisé, adapté aux besoins et attentes spécifiques du salarié. Ainsi, Bouchikhi et Kimberly (1999) considèrent qu'un nouveau paradigme de gestion est en passe de devenir dominant dans les pays occidentaux : il serait caractérisé par la nécessité pour les employeurs de personnaliser le milieu de travail en permettant une flexibilité tournée vers les employés. L'entreprise devra alors tenir davantage compte des attentes des salariés qui souhaitent participer au processus de décision et devenir davantage autonomes. Cette évolution de la gestion des ressources humaines vers une personnalisation plus importante permet de répondre à la diversité des attentes des salariés. La théorie de la divergence (Lawler, 1971 ; Locke, 1969) suppose que la satisfaction des salariés dépend de la comparaison qu'ils effectuent entre la perception de ce qu'ils souhaitent recevoir et la perception de ce qu'ils reçoivent effectivement. En effet, la main d'œuvre devenant de plus en plus hétérogène[15], il n'est pas certain que les choix de l'entreprise conviennent à tous les salariés. Plusieurs recherches ont montré la nécessité de gérer la diversité en répondant aux différentes attentes des salariés (Milkovitch et Newman, 1990 ; Barringer et Milkovitch, 1998). Une influence positive sur les attitudes et comportements des salariés a ainsi été mise en évidence : en satisfaisant des besoins individuels importants, les employés peuvent répondre avec un meilleur niveau de satisfaction et une meilleure implication envers l'organisation (Brief et Aldag, 1980 ; Angle et Perry, 1983 ; Rosenbloom et Hallman, 1986).

[15] Voir par exemple les résultats du 30e baromètre EPSY.

La mission de l'auditeur social consiste à établir un diagnostic et des recommandations à partir de la comparaison entre une observation et un référentiel (Candau, 1985 ; Peretti et Vachette, 1985 ; Couret et Igalens, 1988). La présente analyse de la littérature nous a permis de proposer un référentiel des dispositifs de gestion des seniors qui pourra aider les auditeurs sociaux dans leurs futures études. Une typologie de ces dispositifs peut ainsi être proposée selon qu'ils sont spécifiques à la gestion des seniors (dispositifs *ex post*) ou plus globaux de gestion des âges (dispositifs *ex ante*). Monti (2003) constate que ce sont le plus souvent les pratiques spécifiques à la gestion des seniors qui sont évoqués dans la plupart des recherches sur le thème de la gestion des âges. Néanmoins, nous considérons que les dispositifs *ex ante* de gestion des âges sont également importants pour appréhender la globalité de cette question.

L'objectif de notre démarche de recension des pratiques de gestion en faveur des seniors ne se réduit toutefois pas à la partition proposée ici. Nous projetons désormais d'utiliser cette segmentation comme base d'un questionnaire administré à des responsables (des ressources humaines ou d'entreprise) ayant la charge de la gestion des seniors dans les entreprises françaises. Notre objectif devient celui de détecter la présence (ou l'absence) de ces pratiques dans les entreprises et les raisons de ces situations. Pourquoi les responsables ont-ils recours ou non à ces pratiques ? Considèrent-ils qu'elles répondent peu à leurs problématiques particulières ? Au maintien de la performance et de la motivation des salariés en fin de carrière ? À la fidélisation des seniors dans l'entreprise ? Le paradoxe souvent rappelé dans la littérature selon lequel d'un côté les salariés perçoivent des incitations fortes pour travailler plus longtemps face à l'augmentation du coût des retraites et à l'augmentation de l'espérance de vie en bonne santé, d'un autre côté, ils connaissent une pression pour quitter l'emploi, des difficultés de trouver leur place dans l'entreprise ou se maintenir sur le marché du travail guide toujours notre démarche. En d'autres termes, la connaissance des raisons d'une non gestion des seniors, du faible recours aux outils pourtant connus et présentés dans la littérature comme susceptibles d'améliorer le taux d'emploi des seniors peut constituer un élément de compréhension de la situation française actuelle.

La finalité de cette prochaine étape quantitative est de construire une cartographie permettant de positionner les entreprises, selon deux axes : l'un reflétant le niveau de pratiques spécifiques, curatives à l'égard des seniors, l'autre, le niveau de pratique plus globales de gestion des âges, préventives. Parce qu'une variable à contrôler alors est l'acuité avec laquelle la problématique de gestion des seniors se pose dans l'entreprise, nous prendrons pour variable de contrôle le contexte organisationnel, que nous définirons à partir de plusieurs variables environnementales internes et externes à l'entreprise.

Toutefois, l'identification des progrès à faire en matière de pratiques de gestion des seniors ne remplace pas et doit uniquement venir appuyer une réflexion approfondie et une volonté réelle et manifestée de la part de tous les intervenants de l'entreprise, pour trouver des solutions aux problèmes identifiés, si le RRH souhaite mettre en place une gestion des seniors efficace.

Bibliographie

Adams G.A. (1999), « Career-Related Variables and Planned Retirement Age: An Extension of Beehr's Model », *Journal of Vocational Behavior*, n° 55, p. 221-235.

ADECCO INSTITUTE (2006), « Faire face au défi démographique de l'Europe : Analyse des aptitudes démographiques 2006 », *Adecco Institute White Paper*, octobre 2006.

Aglietta M., Blanchet D. et Héran F. (2005), « Le baby boom : une onde de choc plus marquée en France qu'ailleurs », Démographie et économie, La Documentation Française, coll. *Les rapports du Conseil d'Analyse Economique*, p. 60-63.

Amar M., Thalès C., Grando JM., Pierron R. et Richet Mastain L. (2002), 2005 : Le choc démographique, défi pour les professions, les branches et les territoires, commissariat général du Plan, *La Documentation Française*, Paris, p. 107, 120- 121.

ANDCP Personnel (2006), Gestion des âges, Les Cahiers ANDCP, Mai, n° 69, 148 p.

ANDCP/Inergie. (2005), « La gestion des âges. Pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans », novembre, http://www.dialogue social.fr/IMG/pdf/senior2005_andcp_inergie_1_.pdf.

Angle H.L. et Perry J.L. (1983), « Organizational commitment: individual and organization influences », *Work and Occupations*, Vol. 10, pp. 123-146.

Arnold H.J. et Feldman D.C. (1986), *Organizational behavior*, New York.: Mac Graw- Hill, p. 548. D'après Feldman DC (1988), p. 14-15.

Attal-Toubert K. et Lavergne H. (2006), « Premiers résultats de l'enquête sur l'emploi 2005 », *Insee Première*, n° 1070, 4 p.

Audet M. (2004). « La gestion de la relève et le choc des générations », Gestion, 29,3, pp. 20-28.

Barringer M.W. et Milkovitch G.T. (1998), « A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans : a case of human resource innovation », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 305-324.

Beausoleil J. (sous la direction de Deniger MA., Lesemann F. et Shragge E.) (1998), *Recension des écrits sur les pratiques des entreprises à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante*, Montréal, INRS - Culture et Société, 151 p.

Bellini S. (2005), « Quand l'organisation du travail réduit l'intérêt de l'expérience », Ire Journée de Recherche sur la Gestion des Seniors, *Groupe AGRH « Gestion des Âges et des Temps* », CEREGE IAE de Poitiers, 12 mai 2005.

Bernard P. (2006), Intervention lors des 1res Rencontres parlementaires sur la discrimination : « Passer d'une gestion cloisonnée des âges à une synergie des générations », Paris, 28 novembre 2006.

Besseyre des Horts C-H. (1988), Vers une gestion stratégique des ressources humaines, éditions d'Organisation.

Besseyre des Horts C-H. (1989), « Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, n° 65-66.

Bouchikhi H. et Kimberly J.R. (1999), « L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme de gestion pour le XXIe siècle », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 114-121.

Brief A.P. et Aldag R.J. (1980), « Antecedents of organizational involvement », S*ociology of Work and Occupations*, vol. 7, p. 210-221.

Candau P. (1985), *Audit social*, Vuibert, Paris.

Cegos (2006), Baromètre sur le choc démographique choc démographique : promotion interne plutôt que recrutement externe, communiqué CEGOS, 5 avril.

Chirkov V., Ryan R.M., Kim Y. et Kaplan U. (2003), « Differentiating autonomy from individualism and independence: a self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being », *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, p. 97-109.

Christin J., Colle R. et Peretti J-M. (2006), « Partir ou rester : le rôle du sentiment d'auto-détermination dans la décision de départ à la retraite des cadres quinquas », *2es Rencontres sur la Diversité, Corte.*

Christin J. et Peretti J-M. (2006), « Perceptions du travail chez les cadres du secteur privé français à l'approche de la retraite », *Actes du XVIIe Congrès de l'AGRH, 16-17 novembre 2006*, Reims, 16 p.

Christin J. et Peretti J-M. (2005), « Les déterminants de l'intention de départ à la retraite des cadres français du secteur privé ». Ire Journée de Recherche sur la Gestion des Seniors, Groupe AGRH « *Gestion des âges et des temps* », CEREGE IAE de Poitiers, 12 mai 2005.

Christin J. et Peretti J-M. (2005), « L'intention de départ à la retraite des seniors. Partiront ? Partiront pas ? », *Personnel*, novembre, n° 464, pp. 49-54.

Colle R. (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, thèse de doctorat, IAE d'Aix-en-Provence.

Conseil d'Orientation des Retraites (2004) « *Retraites : les réformes en France et à l'étranger ; le droit à l'information »*, Deuxième rapport, www.cor-retraites.fr.

Conseil d'Orientation des Retraites (2001), « *Retraites : renouveler le contrat social entre les générations »*, Premier rapport, www.cor-retraites.fr.

Couret A. et Igalens J. (1988), *L'audit social*, PUF, Paris.

Deci E.L. et Ryan R.M. (2000), « The 'what'and 'why'of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior », *Psychological Inquiry*, vol. 11, pp. 227 - 268.

Falcoz C. (2005), « Les plafonnements de carrière des salariés de 50 ans et plus. Pour un engagement à long terme des entreprises dans la carrière des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 57, juillet-août-septembre, p. 108-123.

Falcoz C. (2004), « Parcours professionnel et employabilité des 50 ans et plus : représentations, pratiques de gestion et enjeux socio économiques », *ANACT*, Projet « Entreprises, populations et parcours professionnels », août, 100 p.

Feldman D.C. (1988), *Managing careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Organizational Behavior and Psychology Series, 249 p.

Gaullier X. (1988), *La Deuxième Carrière. Âges, emplois, retraite*, Editions Du Seuil, L'Épreuve des faits.

Gaullier X. et Thomas C. (1990), *Modernisation et gestion des âges*, CNRS, Paris.

Gélot D. et Minni C. (2002), « Formation continue et insertion : un taux d'accès élevé et des formations qualifiantes après la fin des études », Dares, *Premières Synthèses*, mars, ,n° 10.2.

Guérin G., Wils T., Saba T. et Saint Jacques N. (1995), « Retraite anticipée ou extension de la vie professionnelle ? Les aspirations des professionnels syndiqués de 50 ans et plus », *Cahiers Québécois de Démographie*, vol.24, n° 2, pp.245-283.

Guillemard A-M. (2002), « Les quinquagénaires sur le marché du travail en Europe : entre fragilisation et relégation », Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, *Retraite et Société*, Gestion des âges et fin d'activité (suite), n° 37, pp.12-63.

Hayward M.D., Friedman S. et Chen H. (1996), « Race Inequities in Men's Retirement », *Journal of Gerontology, Series B: Social Sciences*, vol. 51, n° 1, pp. 1-10.

INSEE, « Enquêtes su l'emploi », http://www.insee.fr/.
Jolivet A. (2003), « Partir en retraite plus tôt ou plus tard : quelles implications d'une ouverture des marges de choix individuel ? », *Revue de l'IRES*, Vol. 43, n° 3, pp. 1-21.

Lainé F. (2002), « L'accès des seniors à la formation continue », Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, *Retraite et Société*, Gestion des âges et fin d'activité (suite), n° 37, pp. 144-161.

Lawler E.E. (1971), *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*, New-York: Mc Graw-Hill.

Le Naguard G. (2006), « Retraite : vers une épargne à choix multiple », dossier retraite : une épargne à choix multiple, *Entreprise et Carrièr*e, n° 826, pp. 24-26.

Lewis J. et Mac Lavert C. (1991), « Facing up to the need of the older manager », *Personnel Management*, vol. 23, n° 1, pp. 32-35.

Lim V.K.G. et Feldman D. (2003), « The Impact of Time Structure and Time Usage on Willingness to Retire and Accept Bridge Employment », *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, n° 7, p. 1178-1191.

Loisel J-P. (2002), « Les seniors et l'emploi. L'intérim, une solution ou un facteur aggravant de précarisation ? », Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, *Retraite et Société*, Gestion des âges et fin d'activité, n° 36, pp. 32-49.

Locke E.A. (1969), « What is job satisfaction? », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, pp. 309-336.

Marbot E. et Peretti J-M. (2006), Les seniors dans l'entreprise, Village Mondial.

Marbot E. (2001), *Le Sentiment de Fin de Vie Professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants*, thèse pour l'obtention d'un doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix-en-Provence.

Martin-Houssart G. et Roth N., (2002), « Activité et emploi après 50 ans », Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, *Retraite et Société*, Gestion des âges et fin d'activité, n° 36, pp. 12 - 27.

Milkovich G. et Newman J. (1990), *Compensation*, 3e edition, Boston : BPI Irwin Homewood, Boston.

Minni C., Okba M. et Merlier R. (2007), « Emploi et chômage des 50- 64 ans en 2005 », DARES, *Premières synthèses, Premières informations*, n° 07.4, 6 p.

Minni C. et Topiol A. (2002), « Peu d'initiatives en faveur de seniors dans les entreprises. », Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse, *Retraite et Société*, Gestion des âges et fin d'activité (suite), n° 37, pp. 112-141.

Monti R. (2003), *La gestion prospective des âges des populations larges*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion du Conservatoire National des Arts et Métiers.

OCDE (2006), *Vivre et travailler plus longtemps*, Vieillissement et politiques de l'emploi, Editions OCDE, 160 p.

Peretti J-M. (2006), « Le vieillissement démographique : quels problèmes, quelles solutions ? », *Cahiers français*, La Documentation Française, La gestion des Ressources Humaines, n° 7, pp. 20-22.

Peretti J-M. (2002), « L'équité comme valeur fondamentale d'une politique RH », *Ressources Humaines et Management*, n° 333, pp. 64-69.

Peretti J-M. et Vachette J-L. (1984), *Audit social*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Pijoan N. et Saint-Germes E. (2005), « Pour une gestion active et contextualisée du vieillissement. Un outil innovant : l'atelier compétence. », colloque OREM, Quelles stratégies innovantes des entreprises face aux pénuries de main d'œuvre ? », Lyon, 3 février, pp. 113- 128.

Raoult N. et Quintreau, B. (2005), *La diversité des âges : Regards croisés d'experts*, Liaisons sociales, Eds. Liaisons, 349 p.

Rosen B. et Jerdee T.H. (1989), « Retirement Policies: Evidence of the Need for Change », *Human Resource Management*, vol.28, v° 1, pp. 87- 103.

Rosen B. et Jerdee T.H. (1986), « Retirement Policies for the 21st century », Human Resource Management, vol.25, n° 3, pp. 405-420.

Rosenbloom J.S. et Hallman G.V. (1986), *Employee benefit planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Roth N. (2000), « L'activité après 50 ans : évolutions récentes », dans Retraites choisies et progressives, Rapport présenté par Taddei D., Paris, *La Documentation Française*, pp. 143-154.

Saba T. (2003), « La gestion prévisionnelle dans un contexte de vieillissement de la main d'œuvre », Journée de réflexion sur le vieillissement au travail, CSN, 20 au 20 février, 12 p.

Saba T. et Guérin G. (2003), « Efficacité des pratiques de maintien en emploi des cadres de 50 ans et plus », *Relations Industrielles*, vol. 58, n° 4, 15 p.

Schein E.H. (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Shaw J.B. et Grubbs L.L. (1981), « The process of Retiring: Organizational Entry in Reverse », *Academy of Management Review*, Vol. 6, n° 1, pp. 41-47.

Van Maanen J. et Schein E.H. (1977), « Career development », dans Hackman J.R. et Suttle J.L. Editions, *Improving life at work*, Santa Monica, Calif.: Goodyer, pp. 54-57.

L'audit des problèmes de santé au travail dans les nouveaux métiers de la relation téléphonique, les spécificités de la PME

Cécile Clergeau
Maître de conférences
IAE Nantes
Cecile.Clergeau@univ-nantes.fr

Bénédicte Geffroy-Maronnat
Maître de conférences
École des Mines, Nantes
Benedicte.Geffroy@emn.fr

Lætitia Pihel
ATER/Docteur en sciences de gestion
IAE Nantes
Lætitia.Pihel@univ-nantes.fr

La question de la santé au travail fait aujourd'hui l'objet de préoccupations fortes alimentées par des inquiétudes sur les effets des nouveaux modèles d'organisation et de management. Paradoxalement, peu de recherches se sont jusqu'alors saisies de l'étude des déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail.

La problématique de la santé au travail percute, on le sait, des variables individuelles et personnelles, et c'est aussi l'orientation principale prise par les travaux nord-américains sur ce thème. Or comme le soulignent Cox, Randall et Griffiths (2002, p. 1) à propos du stress, « *même s'il ne fait aucun doute que des facteurs individuels et personnels interviennent dans l'équation du stress comme pour toutes les questions de santé et de sécurité au travail, les causes du stress au travail résident souvent dans l'organisation du travail, l'environnement de travail et la structure organisationnelle* ». Il semblerait dans le même temps que certains secteurs soient aussi plus exposés que d'autres aux problèmes de santé. Dans le secteur des services, l'émergence de nouveaux métiers, et en particulier ceux de la téléphonie, donne ainsi et régulièrement lieu à des recherches sur les rapports entre intensification productive, ergonomie et santé[1].

Nous proposons donc dans cette communication de présenter un ensemble de questions de recherche et les premiers éléments d'enquête issus d'une étude exploratoire, sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé des salariés dans le secteur des services et plus spécifiquement des centres d'appels. Une étude conduite en 2002 (Clergeau et al., 2002) a évalué l'effectif moyen de ces structures à 51 personnes. Ces données ont également été corroborées par l'enquête CFDT de 2000, qui estimait que 65 % des centres d'appels français comptaient moins 100 salariés, ou par celle de CESMO[2] qui estime la taille moyenne d'un centre à 60 salariés en 2005. Le centre d'appels enquêté dans le cadre de notre étude répond à ces repères de taille. Il nous permettra en sus d'envisager les spécificités managériales et organisationnelles, aujourd'hui acqui-

[1] Différents aspects des conditions de travail, d'emploi ou l'ergonomie ont ainsi été dénoncés et mis en cause dans les risques de troubles musculo-squelettiques (Hœskstra et al., 1996 ; Halford, Cohen, 2003 ; Hodgson et al, 2003), les phénomènes d'usure professionnelle, de stress ou d'épuisement (Witt et al., 2004).

[2] Cité par Beraud et al (2006). CESMO estime l'effectif moyen à 63.7 en 2002, ce qui indiquerait une tendance baissière.

[3] Nous renvoyons le lecteur aux recherches menées par l'ERFI (Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie), Université de Montpellier, et notamment aux travaux d'Olivier Torres sur la spécificité de la PME.

[4] Notons que plus de 28 % des salariés français travaillent dans des entreprises de moins de 20 salariés et plus de 57 % dans des entreprises de moins de 250 salariés (INSEE, 2006).

ses[3], de la PME/PMI[4].
Cette enquête s'inscrit dans un programme de recherche collectif visant à ré-envisager la santé comme un construit (Detchessahar et al, 2006). Ce programme est conduit pour le compte de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire de chercheurs. Pour l'auditeur social, notre approche vise à mettre en évidence des facteurs de risques, à identifier les conséquences qui peuvent advenir si le risque détecté n'est pas couvert, et à chercher avec l'entreprise des solutions organisationnelles et managériales.
Pour appréhender cette question des enjeux organisationnels associés à la santé au travail, nous exposerons ici et dans un premier temps notre cadre d'analyse, puis nous discuterons les spécificités des métiers de la téléphonie et celles de la PME. Nous présenterons ensuite le cas étudié, celui d'une PME familiale organisée et structurée sur le modèle d'un centre d'appels. Enfin, nous conclurons sur les enseignements de ce cas, en soulignant de façon plus particulière les risques liés aux vides organisationnels et ceux liés aux paradoxes communicationnels.

1. Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail

1.1 - La santé : un construit et des déterminants organisationnels. Présentation du programme de recherche

Les questions de santé sont généralement abordées en considérant la santé soit comme un état, soit comme un processus. En tant qu'état, la santé correspond à un bien être physique, psychique et social qui se traduit pour le moins par l'absence de pathologies avérées. En tant que processus, la santé est le résultat d'une construction individuelle mais aussi culturelle et sociale qui s'inscrit, pour notre propos, dans une conflictualité entre l'organisation du travail, d'une part, les besoins physiologiques et les désirs psychologiques du sujet, d'autre part. La question qui se pose ici aux chercheurs est celle du processus de santé, et surtout de la place occupée par l'organisation du travail et la relation d'emploi dans ce processus. Il s'agit ici de considérer dans un premier temps, les modalités d'organisation (contenu du travail, responsabilités, rôle dans le système productif) et de valorisation (système d'évaluation et de rétribution) de l'action et des rôles, et dans un second temps, d'analyser la manière dont l'individu s'approprie, interprète et donne sens aux attentes et aux obligations attachées à ce rôle, en admettant qu'il puisse y avoir des contradictions, des tensions et des incompatibilités.
L'hypothèse première faite dans cette recherche est que la construction de sens participe au processus de construction de la santé au travail (Detchessahar et al, 2006). Lorsqu'il ne trouve pas de sens à son travail, l'individu peut, en reprenant les catégories d'Hirshmann (1972) démissionner (exit), protester (voice) ou rester fidèle (loyalty). Mais aussi, se mettre en retrait, être las (Alter, 1993), se révéler apathique (Bajoit, 1988), manifester des troubles de la santé et s'absenter fréquemment. Ou bien encore, comme le propose Dubar (2000) être l'objet de tiraillements identitaires en raison du conflit qui existe entre le rôle qui lui est attribué et celui qu'il est en mesure d'assumer. Dans ce cas, l'acteur peut en venir, pour se préserver, à retenir des mobiles et repères d'action différents voire à contre-courant de ceux proposés par l'organisation (Pihel, 2006).
Nous retenons ici que le sens n'est pas donné par le management, les clients ou l'organisation, mais bien que la construction de sens participe d'un processus de subjectivation, d'appropriation, d'interprétation des différentes contraintes qui pèsent sur la situation de travail de l'individu et son action de recherche de compromis. L'appropriation peut être rendue difficile par le travail lui-même, par ses contradictions, par l'absence de cohérence entre les modalités de contribution et les dispositifs de rétribution censés renforcer le sens à donner au travail et à l'action et, dans le même temps, créer un climat favorable au développement de l'implication.
Finalement, l'organisation de l'entreprise procède d'une réduction, elle est inspirée par un modèle de la réalité, une « manière de voir », qui vaut par « la manière de faire » qu'elle rend possible, par le problème de ce qu'elle laisse échapper (Hubault, 2005). Or, ce qu'elle laisse échapper fait partie intégrante du quotidien de l'agent, il est ainsi face à la complexité, doit prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, doit accorder le sens (finalité, valeurs) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant les conflits entre des systèmes de valeurs pluriels, des systèmes fonctionnels pluriels ou des finalités plurielles. En d'autres termes, il doit réaliser des arbitrages qui l'engagent et seront déterminants de la performance de l'organisation. Ces enjeux sont particulièrement présents dans les métiers de service qui ne réclament pas moins une forte implication des agents tout en mettant en jeu leurs émotions (Thévenet, 1999 ; 2002). Thévenet (2002) rappelle et souligne que ce qui, *in fine* fait la réputation d'une entreprise, est la capacité des personnels de contacts à traiter les cas rares et problématiques pour lesquels les solutions standards et classiques sont exclues. Les acteurs ont à charge de solutionner ces situations en conciliant les valeurs et contraintes de l'entreprise et les attentes du client en matière de satisfaction. Ces situations peuvent être rendues d'autant plus délicates que la situation à gérer est grave, urgente, ou encore bordée par des contraintes de rendement strictes comme c'est le cas dans les centres d'appels.
La question posée dans cette recherche est celle de savoir si, et à quelles conditions, dans le cadre de travail

porteur de contradictions et de complexité, les individus parviennent à construire une histoire et des scénarios qui fassent sens pour eux et les aident à construire leur santé au travail. Dans cette perspective, la santé au travail serait liée au degré d'accord ou de tension entre la valorisation économique et sociale et la valorisation subjective du travail (Hubault, 2005). Elle serait alors fonction de la capacité des organisations à lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis à leurs dispositions et l'évaluation des résultats (Detchessahar et al, 2006).

Notons par ailleurs que pour que les contradictions ou difficultés de résolution des conflits entre sens et fonctionnement puissent être exprimées, discutées et pourquoi pas dépassées, deux conditions doivent être remplies. En premier lieu, elles doivent avoir été identifiées, repérées et qualifiées comme telles, c'est-à-dire être comprises comme des « objets problématiques » à résoudre (Geffroy et Bertrand, 2005). En second lieu, pour qu'elles soient débattues et fassent l'objet d'une réflexion commune, il faut que des lieux et espaces de discussions et de prise en charge collective de ces contradictions et tensions existent. (shéma ci-dessous)

1.2 - La question de la santé dans les métiers de centres d'appels

La question de la santé au travail prend un relief particulier dans les métiers de service et en particulier ceux impliquant une relation téléphonique (Clergeau et al, 2002). Les métiers du téléphone demeurent stressants[5], même si de nombreux centres d'appels ont cherché à améliorer l'ergonomie du poste de travail ou si l'on voit se développer des plans de prévention secondaire centrés sur l'individu (gestion de la relation téléphonique, gestion du stress, gestion du temps…).

1.2.1 - Un secteur en structuration

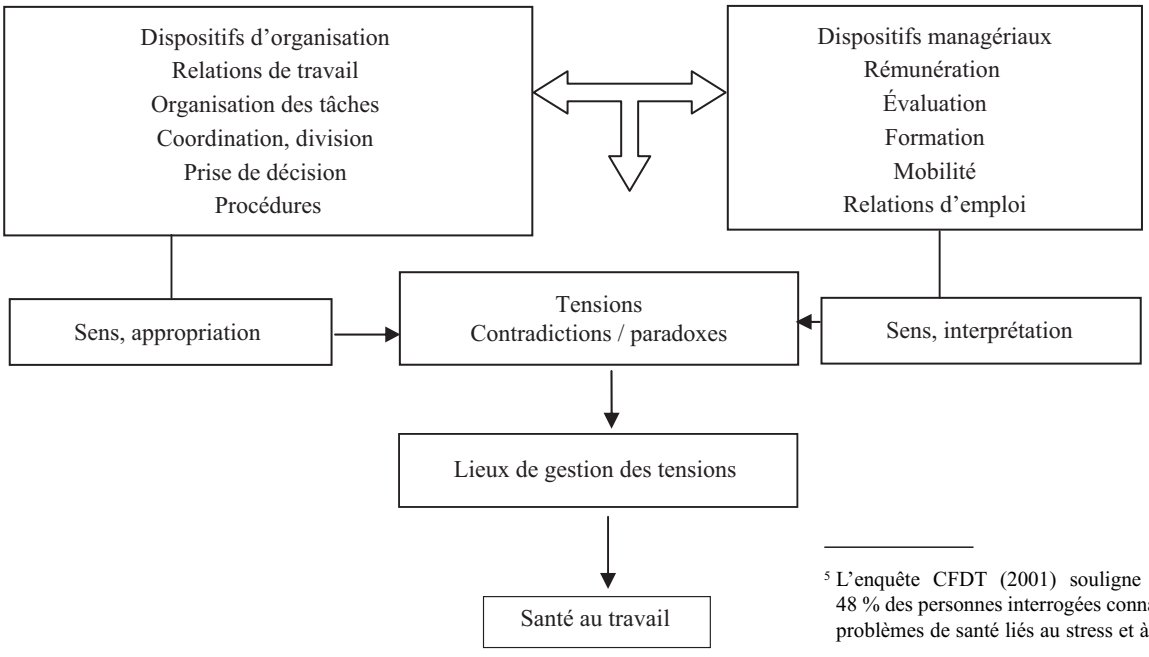
Les centres d'appels téléphoniques incarnent une nouvelle manière de concevoir et réaliser la relation de service. Les agents de contacts de ces structures ont pour rôle de nouer, satisfaire et entretenir la relation avec le client. La production de services se distingue d'une activité de production de biens. Trois éléments caractérisent le service (Eiglier, Langeard, 1987 ; Gadrey, 1992) :

- l'instantanéité ou périssabilité (le service est produit en temps réel) ;
- la dynamique de coproduction (le service et sa qualité sont le résultat de l'interaction et de l'échange entre le client et le personnel de contact) ;
- le caractère unique (chaque prestation est unique et non « réplicable » en totalité).

Ces éléments sont ceux que l'on retrouve dans les métiers d'appels : ici on ne traite pas un objet, on traite avec un sujet, ce qui suppose de s'adapter en permanence et en temps réel, de faire face à l'imprévu et de composer avec (on ne peut normaliser en totalité le comportement du client). Le salarié est inséré dans un jeu à trois : il est face à son interlocuteur au téléphone et à son encadrement de proximité.

Le secteur des centres d'appels est très hétérogène : taille, activité, implication plus ou moins grande dans le processus productif, internalisation vs externalisation, rendent toute généralisation périlleuse. Le point commun de ces structures tient au cœur de métier (la relation client), à la structuration de l'espace de travail (plateau, travail posté, etc), aux modalités d'organisation du

Schéma n° 1 : *modèle d'analyse*



[5] L'enquête CFDT (2001) souligne ainsi que 48 % des personnes interrogées connaissent des problèmes de santé liés au stress et à l'anxiété.

travail (planification forte, séquencement de l'activité, travail en horaires décalés, etc) et technologies sur lequel repose leur fonctionnement[6].

Ce secteur a longtemps souffert d'un problème d'image en raison :

- de la forte rationalisation du travail : division horizontale et verticale du travail, standardisation du discours, rendement de type industriel, répétitivité des tâches, normalisation des comportements et des émotions, etc ;
- de la prégnance des outils de contrôle : contrôle du rendement, surveillance électronique ou pratique de la double écoute par les superviseurs ;
- de l'absence de circuit de professionnalisation des agents : pas de formation dédiée, recrutement non sélectif ;
- de la faiblesse des modes de valorisation : rémunération peu élevée, voire au rendement, perspectives d'évolution faibles.

Ces dernières années, les centres d'appels ont connu de multiples évolutions, dont certaines doivent être tout particulièrement mentionnées ici :

- une complexification des tâches. L'activité des centres d'appels a pendant longtemps été réservée aux opérations à faible valeur ajoutée (sondage, etc). Aujourd'hui, ils sont utilisés par les entreprises pour remplir des missions complexes (assistances techniques, etc), renforcer la relation au client, marquer un avantage concurrentiel et contribuer à la fidélisation du portefeuille clients.
- L'émergence de nouveaux métiers. Les métiers d'appels et de contacts constituent aujourd'hui une voie d'évolution professionnelle à part entière. L'insertion dans ces métiers est désormais aidée par des formations professionnelles spécifiques[7]. Parallèlement, de plus en plus de grandes entreprises créent ces structures en interne et les utilisent pour reconstruire leur relation clients. Les centres d'appels servent alors l'évolution des acteurs stables voire leur reclassement.
- Une structuration du marché du travail : parallèlement à cette émergence de métiers du téléphone, le marché du travail s'est développé, les salaires ont progressé, une convention collective a été adoptée[8].

1.2.2 - Le travail en centre d'appels

Les métiers de la relation téléphonique sont marqués par la standardisation, l'autonomie, et une exigence d'implication personnelle forte auprès des interlocuteurs. Les conseillers ont souvent à exercer des arbitrages entre productivité et qualité, à faire face à l'aléa et gérer des situations imprévues, à s'investir tant physiquement, qu'intellectuellement et même émotionnellement.

Les conseillers téléphoniques exercent leur activité dans un univers hautement standardisé : un temps qui leur est souvent compté, des procédures strictes de dialogue et de saisie, un outil de contrôle qui donne en temps réel toutes les indications relatives à leur activité (temps de conversation, nombre d'appels, temps de pause, qualité des appels…), une étendue d'intervention très réglementée. Dans de nombreux centres, un bandeau lumineux rappelle les impératifs de la file d'attente. Cette standardisation vise à l'excellence productive. Mais les téléconseillers sont souvent dans une situation de dilemme entre le choix de la qualité de la relation avec le client et le choix de la productivité (Clergeau et al, 2005). La qualité du service repose sur sa capacité à mobiliser ses compétences en temps réel, à s'impliquer dans la résolution du problème, à le comprendre et à tenter d'y apporter une réponse ad'hoc, et ce, sur des marchés devenus très concurrentiels (l'internet, la téléphonie par exemple). Une réponse de mauvaise qualité met en jeu la réputation de l'enseigne et in fine sa performance. Contrairement à une activité de production de biens où l'on peut intervenir sur un défaut de qualité avant mise sur le marché, un défaut de qualité sur une prestation de service n'est pas rectifiable ou rattrapable en totalité. La diffusion d'une mauvaise information ou une faute d'attention du personnel de contact peut avoir des effets particulièrement préjudiciables voire graves sur le client (cas de l'assistance rapatriement par exemple)[9]. Cette démarche qualité peut entrer en conflit avec l'objectif de productivité.

Même si la tâche des téléopérateurs est standardisée, cette standardisation n'en reste pas moins une règle « *qui organise une certaine prévisibilité de l'action mais ne la dicte pas* » (Reynaud, 2004), reste toute une part d'interprétation laissée à la discrétion du téléopérateur. Le travail des personnels de contacts mêle ainsi autonomie et normalisation. La complexification des tâches s'accompagne d'une incapacité de l'entreprise à prévoir la totalité des demandes qui seront adressées au personnel de contact (nature des demandes) autant que les réponses auxquelles elles appelleront (vide des procédures). Cet état de fait suppose que le personnel de contact comble ces « vides organisationnels », fasse face à l'aléa, en d'autres termes s'adapte en temps réel, produise une réponse adaptée et personnalisée qui soit à la fois satisfaisante pour le client mais aussi optimale pour l'entreprise. La complexification des demandes et les « vides organisationnels » (décalage entre le travail prescrit et le travail réel) imposent des arbitrages que le

[6] Le couplage téléphonie informatique (CTI), la distribution automatique des appels (ACD), les serveurs vocaux interactifs (SVI), les dispositifs de contrôles intégrés à l'outil de travail permettant d'enregistrer de multiples données relatives à l'acte productif (périodes de connexion/déconnexion du téléopérateur, durée de l'appel, nombre d'appels traités…).

[7] Formation initiale diplômante et formation continue.

[8] La convention collective du personnel des prestataires de services dans le domaine tertiaire a été adoptée par le Syndicat du Marketing téléphonique, des Centres d'appel et des médias électroniques (principalement outsourcers). Parution au JO en 2002.

[9] Voir Clergeau et al. (2002).

personnel de contact doit assumer sous le coup d'une double contrainte : la satisfaction du client et les règles de l'entreprise (respect des temps, des règles, des principes économiques, etc). Il occupe un rôle stratégique, en ce sens qu'il est le représentant de l'enseigne (le centre d'appels est en quelque sorte la « vitrine » de l'enseigne). Ces arbitrages peuvent porter sur divers éléments : la création d'une solution non répertoriée, l'adaptation d'une règle, etc.

En bref, l'incertitude et l'adaptabilité sont deux composantes fortes de ces métiers qui convoquent l'autonomie de l'individu. La performance de cette autonomie suppose, pour l'entreprise, que l'individu agisse dans le sens de ses politiques et de ses valeurs, c'est-à-dire qu'il habite et fasse sien le rôle qu'elle lui a attribué.

Pour exercer leur travail, les conseillers téléphoniques doivent s'engager dans leur travail (Thévenet, 2002 ; Brown, Maxwell, 2002), intellectuellement, psychologiquement (Jaeger, 2002) et émotionnellement. Le caractère hautement relationnel de leur activité rend celle-ci indissociable de leur personne (Clergeau, 2005). Ils peuvent, en fonction des situations, être amenés à feindre les émotions positives demandées, ou gérer des situations de tensions. Ce métier ne se satisfait pas d'une implication du bout des lèvres mais suppose une implication totale et de même intensité pour toutes les demandes des clients.

L'idée d'implication totale soulève la question de la structure du système d'échange social salarial dans les centres d'appels. Même si l'hétérogénéité du secteur nous interdit toute généralisation, il semble important de rappeler que, dans leur très grande majorité, les centres sont des structures plates, avec peu d'échelons hiérarchiques et donc peu de possibilités d'évolution de carrière. Dans le même temps, la rationalisation des tâches (séquencement de l'activité) conduit principalement à proposer des évolutions vers des postes qui diffèrent par leur contenu mais généralement peu par leurs responsabilités. Dans ces structures, la diversification des missions, qui consiste souvent à confier des travaux de back-office au personnel de contact, est envisagée comme une modalité de reconnaissance de l'effort (on gagne cette place qui permet d'être déchargé de la prise d'appels).

La rémunération des personnels de contact dépend étroitement des entreprises : les salaires varient selon que le centre est internalisé ou outsourcer. On trouve souvent un système alliant une rémunération fixe et une rémunération variable. L'évaluation des acteurs comprend généralement deux volets : un volet quantitatif, rendu possible par les TIC, et un volet qualitatif (qualité du discours, de l'élocution, qualité de la réponse à fournir au client, etc) via des séances de double-écoutes et de coaching. L'évaluation qui est faite impacte la part variable individuelle mais aussi collective (prime d'équipe ou de plateau). Les centres ont testé la rémunération variable individuelle, laquelle rétribue l'individu sur son score en matière de placements ou encore de rendement. La particularité de ce système tient à son caractère relativement statique : un opérateur constant en terme de rendement conserve et maintient alors dans le temps un même niveau de revenu. Il est à noter que ces rémunérations individuelles sont différemment acceptées par les salariés et nombreux sont les centres qui les ont abandonnées pour des bonus collectifs, rémunérant les performances d'une équipe ou/et celles de l'entreprise dans son ensemble.

L'idée d'implication totale renvoie également au fait que ces métiers sollicitent plusieurs sens comme l'ouïe, la vue, l'écoute, qu'ils supposent une implication cognitive (traitement des informations, recherche de solutions, efforts de mémoire, etc), sociale et identitaire (exemple dans le cadre des services non marchands : « se mettre à la place de l'usager »), relationnelle (objectif de satisfaction) mais aussi émotionnelle (compassion, don de soi, sourire au téléphone, conflits avec le client, etc) en temps réel (réflexivité forte). Les métiers de la relation client et plus spécifiquement des centres d'appels sont, en raison des modalités d'implication des personnels qu'ils induisent, régulièrement envisagés comme des fonctions stressantes, voire épuisantes justifiant un turnover important (Batt, 2000). Cette situation d'épuisement professionnel est généralement observée pour les salariés travaillant au contact de publics démunis et confronté à des situations de détresse ou d'urgence. Ce phénomène se manifeste par une démotivation, une fatigue psychique, une irritabilité et une dépersonnalisation des rapports au client/usager. Selon Willer (2002) deux approches peuvent être mobilisées pour analyser ces situations de stress relationnel. Une première approche analyse le stress relationnel en termes d'une professionnalisation insuffisante dans la gestion des rapports au client/usager, notamment dans un déficit des dispositifs de gestion sociale des professionnels tels la formation, ou le soutien psychologique via des groupes de parole. L'autre approche tend à montrer que les difficultés de la relation de service sont liées aux conditions de travail (manque d'effectifs, problème de temps, charge mentale, déficit de reconnaissance) plaçant l'individu dans un ensemble de contraintes et de tiraillements déniés.

1.2.3 - La problématique de la santé en centres d'appels

La GRH des centres d'appels a souvent été montrée du doigt que ce soit dans la presse ou par certains chercheurs (Buscatto, 2002 ; Pichault, Zune, 2000). Les effets du travail sur la santé des individus n'ont jamais été clairement démontrés, même si différents aspects des conditions de travail, d'emploi ou l'ergonomie ont été dénoncés et mis en cause dans les risques de troubles musculo-squelettiques (Hœskstra et al., 1996 ; Halford, Cohen, 2003 ; Hodgson et al, 2003), les phénomènes d'usure professionnelle, de stress ou d'épuisement

(Witt et al., 2004), d'absentéisme, de défection (Fournier, 2001), etc. Par rapport à ces études, notre objectif est bien de se centrer sur les dispositifs managériaux et organisationnels, les paradoxes qu'ils génèrent et leurs effets sur la santé.

Les mécanismes conduisant à ces effets peuvent avoir plusieurs origines.

- Le métier d'opérateur est par essence porteur d'ambiguïtés. L'individu est tenu de tenir un rôle dessiné et pensé par l'entreprise (normalisation des réponses, normalisation des émotions, normalisation du comportement, etc), en d'autres termes on lui demande de faire fi de sa personnalité et de ses émotions (Hess, 2003) et, dans le même temps, on attend qu'il donne de lui, qu'il s'engage personnellement et totalement dans le traitement et la résolution de la demande en opérant les bons compromis (exercice de l'autonomie). Ces situations peuvent, si elles ne sont pas soutenues et encadrées par un dispositif organisationnel solide, générer des dissonances, des tensions ou troubles identitaires entre le rôle attribué par l'entreprise et celui assumé par l'individu (Dubar, 2000). Ces tiraillements identitaires ou de rôles peuvent conduire à la marginalisation, au retrait, à la déviance (Honoré, 2006) ou encore donner lieu à des stratégies d'évitement (Goffman, 1974), en d'autres termes à des comportements qui témoignent d'une incapacité du système à favoriser la création et l'appropriation du sens de l'action, voire à le soutenir en situation d'autonomie.
- Le travail en centre d'appels est marqué par l'incertitude et appelle à réaliser des arbitrages. Le travail des personnels de contact se caractérise par une multiplicité d'échanges éphémères et uniques. L'entretien avec un client n'est jamais transposable en totalité en raison de la nature de sa demande, de son implication (propension à communiquer, etc) et de ses compétences (capacité à verbaliser sa demande, expérience du service, etc). Par conséquent, le personnel de contact doit, en temps réel, s'adapter et réaliser des arbitrages entre les contraintes de temps et les contraintes de satisfaction, les contraintes de normalisation (penser les intérêts de l'entreprise, se mettre à la place de l'entreprise) et les contraintes de personnalisation (penser les intérêts du client), sans pour autant que ces dilemmes soient identifiés et appréhendés par le management (Jaeger, 2002).
- Des décalages peuvent naître entre la situation vécue et expérimentée par les opérateurs et la manière dont le management perçoit l'activité et ses exigences. Ces décalages peuvent favoriser l'émergence d'une vision parallèle de la performance partagée par le collectif des opérateurs (Jaeger, 2002).
- Des perceptions différentes du métier de l'entreprise peuvent placer les individus dans des situations conflictuelles. Dans certains centres qui ont été constitués par reclassement de salariés dans de nouvelles activités, le déplacement de la prestation aux clients vers un rapport marchand peut amener les professionnels à rejeter les nouvelles valeurs et dispositifs organisationnels mis en place, les considérant comme un obstacle à la réalisation satisfaisante de leur mission (Geffroy-Maronnat, Bertrand, 2005). Paradoxalement, la conscience professionnelle qui les caractérise se retourne contre eux. Le stress relationnel peut alors survenir de ce décalage, surtout s'il est perçu comme une rupture, entre les dispositifs organisationnels et managériaux qui ont évolué et des pratiques qui restent en phase avec la représentation que se font les salariés du métier de l'entreprise.
- Lorsque le système mis en œuvre par l'entreprise pour accompagner les acteurs dans leur travail n'est pas suffisant ou adapté (formation insuffisante notamment entraînant une incapacité des acteurs à solutionner voire comprendre les demandes des clients, insuffisance du système d'information et plus globalement de moyens), les acteurs qui n'ont pas les moyens d'habiter le rôle qui leur est confié, en viennent à « *jouer la comédie* » face au client, à développer du cynisme, à expérimenter la souffrance (Pihel, 2006).

Les spécificités du rôle à tenir par l'individu dans les centres d'appels soulignent l'importance des dispositifs organisationnels et managériaux visant à le soutenir et à favoriser un processus d'appropriation de ce rôle et du sens à donner à l'action. C'est probablement tout l'enjeu d'une politique sociale qui mêlerait, entre autres, proximité et communication dialogique pour que les ambiguïtés, tensions, contradictions, incertitudes de son activité soient surmontées et que soient évités des problèmes de santé et d'absentéisme.

1.3 - Atouts de la PME familiale et facteurs de risques pour la santé

Si on admet que la santé au travail a des déterminants organisationnels et managériaux, se pose immédiatement la question suivante : la PME constitue-t-elle un espace d'organisation et de management spécifique, dont la taille, par exemple, favoriserait la communication et la compréhension réciproque, permettant d'éviter les tensions, et de développer un climat social positif pour la santé de ses salariés ?

Sur cet aspect, Torres (2000) souligne qu'en effet, une PME c'est avant tout de la proximité : proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, etc. Il rappelle aussi que dans la PME, le chef d'entreprise a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier ses qualités. Il est même connu personnellement de tous. Ces relations de proximité favorisent un mode de coordination par ajustement mutuel et un style de management davantage orienté sur les tâches et les missions. En d'autres termes, la taille de l'entreprise devrait faciliter la communication et l'existence de lieux de discussions, et même être source de

valorisation personnelle pour l'individu (Gervais, 1978). Ainsi on considère, dans le cadre particulier de la PME, que la proximité et le caractère familial et convivial des échanges influenceraient de façon positive le climat social de l'organisation et du travail.

De même, la littérature sur la PME familiale insiste sur la place et le rôle structurants du propriétaire-dirigeant. Ces organisations se caractérisent par une imbrication de différentes dimensions : familiale, sociale, personnelle, affective (Caby et Hirigoyen, 2002). Cela se traduit d'une part, par une gestion très personnalisée et d'autre part, par un mode de contrôle fondé sur la confiance. La confiance, bien que présente dans d'autres types d'organisations, est cependant plus affirmée dans les entreprises familiales, elle innerve le management et elle permet de faciliter la délégation. Cependant, elle constitue un mode de contrôle fragile qui peut être remis en cause facilement. Dans ce cas, ce qui constituait un levier devient un « problème » générant des difficultés au travail (Flament, 2006).

Les travaux menés sur ce champ d'analyse montrent que le style de GRH adopté par les PME dépend très largement du profil du dirigeant, de sa personnalité et de son histoire (Fredy-Planchot, 2002). La GRH est marquée par les objectifs majeurs du dirigeant, par sa vision de l'entreprise ou encore par ses attitudes face au processus de décision. Paradas et Polge (1998) montrent ainsi que certains dirigeants de PME ont une stratégie assez réactive, défensive ; la GRH y est simplement conçue comme un outil concourant à la rentabilité. Ce type de PME est fortement marqué par la précarité, ses salariés peuvent connaître les mêmes facteurs de stress que ceux de la grande entreprise fragilisée par la globalisation et les délocalisations, un turn over important contribuant par ailleurs à une absence de lien de confiance réciproque permettant de communiquer.

La GRH et l'existence ou non de lieux de communication dépendent aussi de la taille de l'entreprise, car selon les paliers atteints, l'entreprise a l'obligation d'assurer une représentation du personnel[10]. Notons également que la taille de l'entreprise la dispense ou la contraint à produire des documents de synthèse comme le bilan social[11]. Lequel, en sus de constituer un outillage formel de sa politique sociale, sert le repérage de ses lacunes en matière de GRH et d'accompagnement.

Enfin, la GRH dépend de la structure du capital de l'entreprise. Toutes les recherches sur la PME familiale (Flament, 2006) insistent sur le fait que cette entreprise est née et se pérennise au croisement de deux logiques : l'une domestique et familiale et l'autre économique. Ceci présente un certain nombre d'avantages : les dirigeants vont penser à plus long terme (Harris et al, 1994) et seront plus attachés que d'autres à la stabilité des emplois (Flament, 2006), on valorisera l'attention et la loyauté. Croisant projet professionnel et familial, la PME familiale devient un lieu de confrontation et de compromis entre les modes domestiques et marchands (Boltanski et Thévenot, 1991, Caby et Hirigoyen, 2002) pouvant avoir dans certains cas une tendance à privilégier le domaine familial (Flament, 2006).

Or, le domaine familial est celui de l'émotion. Les dirigeants des entreprises familiales auraient ainsi un comportement émotionnel fort. De surcroît, se développerait une singularité communicationnelle puisque le discours ne serait pas basé sur la seule logique économique mais aussi sur la logique familiale et le registre du domestique qui apportent une signification particulière aux actions des salariés (Fletcher, 2002). Les interprétations familiales pourraient conforter celles des individus et donner du sens à leur réalité mais on peut aussi supposer qu'elles entrent en dissonance avec elles dès lors que l'individu n'y adhère pas. Car les bonnes émotions peuvent disparaître lorsque deux éléments qui influent sur les émotions exprimées au travail, les règlements et les normes organisationnels qui imposent l'expression d'émotions particulières dans des contextes particuliers d'une part, et la personnalité et les sentiments de l'employé d'autre part, sont incompatibles. Peut alors survenir un phénomène d'épuisement professionnel (Hess, p. 14) symbolique d'une souffrance au travail.

Le cas que nous étudions dans le cadre de cette communication laisse entrevoir, au regard de ce qui vient d'être énoncé, plusieurs enjeux pour la santé des salariés. En effet, il combine d'une part, les risques liés au rôle joué et pris par les émotions dans le cadre d'une PME de type familiale. En ce sens que celles-ci peuvent impacter et fragiliser les attitudes et réactions et par conséquent s'avérer également nuisibles pour le climat de travail. Et d'autre part, il recouvre les risques d'usure professionnelle largement reconnus et démontrées dans le cadre de métiers de service et notamment dans le milieu des centres d'appels[12].

2. Présentation du cas et premiers éléments exploratoires

L'entreprise a connu récemment un épisode de trouble social difficile puisqu'une plainte a été déposée par deux salariées pour harcèlement. Celles-ci ont été déboutées mais cet incident a encouragé la direction à se rapprocher de l'équipe de recherche, via la médecine du travail, pour s'engager dans un processus diagnostic de son fonctionnement et dresser une carte des risques.

[10] Une entreprise de plus de 50 salariés doit avoir un comité d'entreprise et un CHSCT.

[11] Obligatoire à partir de 300 salariés.

[12] Le lecteur pourra notamment se référer pour une synthèse aux travaux de Batt (2000).

2.1 - Présentation de l'entreprise

L'activité principale de cette PME est le conseil marketing et la réalisation d'études de marché pour un secteur industriel particulier[13]. Ses clients sont tous de grandes compagnies de rang international. Elle comprend deux dirigeants (les propriétaires), 10 assistantes d'études (AE), 4 encadrantes[14] et une responsable du traitement statistique des études. Précisons cependant que la population des AE peut doubler lors des pics d'activités *via* le recours à l'intérim. Nos observations ont porté sur l'activité de travail des AE. Les entretiens ont été conduits auprès de la direction, des encadrantes (entretien collectif puis entretiens individuels) et enfin auprès des AE (personnels stables et intérimaires).

Créée il y a dix ans, l'entreprise a, dans un premier temps, sous-traité une grande partie du recueil de données à une agence de télémarketing. Puis, elle décide en 2005 d'internaliser cette fonction et de monter son propre centre d'appels. Les employées de ce centre sont des « assistantes d'études » dont la tâche est double : appeler les clients potentiels des entreprises-clientes pour étudier leurs pratiques de consommation et faire une veille presse sur les pratiques (prix, produits, publicité) des grands opérateurs du marché considéré.

L'entreprise connaît une forte croissance. Sur le plan juridique, l'agence de conseil a créé une filiale chargée de faire les études économiques. Sur le plan géographique, l'agence est située dans une grande ville de province, le centre d'appels est localisé en pleine campagne, à une cinquantaine de kilomètres dans un département voisin.

Le projet personnel de ce couple se confond avec le projet professionnel (Fredy-Planchot, 2002) :

- Monsieur (MR) et Madame (MME) ont quitté une vie parisienne stressante et une situation professionnelle insatisfaisante pour s'installer en province et créer leur entreprise dans laquelle ils travaillent ensemble.
- M. et Mme travaillent chez eux : le bureau de l'agence de conseil est situé au domicile principal et le centre d'appels - qui regroupe tous les autres employés - dans une dépendance de la maison secondaire.

Mme est beaucoup plus impliquée que M. dans la gestion du centre d'appels. Elle suit au jour le jour, de son domicile, les statistiques d'appels et vient au centre d'appels une fois par semaine. Elle est en communication téléphonique plusieurs fois par jours avec les encadrantes. M. est quant à lui en charge des relations commerciales et du conseil. Sur place, les encadrantes pratiquent un management de proximité, elles font des entretiens téléphoniques pour le panel mais leur principale activité est le soutien aux AE. Chacune d'elle est responsable non d'une équipe mais d'une tranche horaire d'activité. Elles ont par ailleurs des responsabilités spécifiques : l'une les plannings, l'autre le contrôle qualité des données, les deux dernières les veilles presse.

Les assistantes d'étude ont deux activités principales : les enquêtes auprès des consommateurs, dont la plus grande partie est réalisée au téléphone même s'il reste quelques enquêtes courrier, et la veille presse. 60 % de leur temps de travail est consacré au téléphone : elles réalisent des enquêtes très approfondies qui demandent 20 et 30 mns d'entretien. Deux pièces sont dédiées à cette activité, comprenant chacune 10 postes, avec isolation phonique. Les postes ne sont pas attribués. Les assistantes ont sous les yeux le formulaire papier de l'enquête et quelques phrases types de présentation et de réponse aux contradicteurs. À l'écran, apparaissent les fiches enquêtés (identification, nombre d'appels, relances, communication éventuelle de remarques sur l'interviewé, identification de l'assistante d'étude) et ensuite la version électronique du questionnaire d'enquête sur laquelle seront directement saisies les réponses des enquêtés. Les 40 % restants du temps de travail sont consacrés pour une petite part à la saisie des réponses aux enquêtes par courrier postal et pour la plus grande part aux activités *de visu press* et de *pije* qui consistent à mesurer la surface des encarts publicitaires des entreprises dans la presse, les scanner et les classer par type. Ici encore, pas de personnalisation du poste : on change de bureau à chaque changement de tâche.

La GRH dans l'entreprise rejoint les caractéristiques de nombreuses PME familiales en la matière, par l'absence de structure et le peu de formalisme (Fredy-Planchot, 2002). Le personnel de l'entreprise est jeune et exclusivement féminin. Les encadrantes ont été recrutées en CDI (moyenne d'âge 28 ans), les AE en CNE (moyenne d'âge 24,4 ans). Deux fois par an, les pics d'activité exigent le recours à du personnel intérimaire, l'effectif du centre d'appels peut alors presque doubler et comprendre jusqu'à 22 personnes. Les AE employées de façon stable dans l'entreprise sont, pour l'essentiel, entrées dans l'entreprise *via* l'intérim et sont originaires du département. Pour ces jeunes femmes, positionnées dans une démarche de recherche d'emploi, l'expérience au sein du centre d'appels a une résonance particulière. Il s'agissait d'obtenir un emploi stable, qui plus est à proximité du lieu de vie. Mais aussi de fuir l'industrie, grande pourvoyeuse d'emplois sur le bassin local, mais socialement moins reconnue, pour un secteur plus valorisant et valorisé : le « tertiaire ». Par conséquent, le choix du métier et du poste actuel a été opéré en creux au confluent d'une logique d'évitement (ne pas quitter « le coin », ne pas travailler à l'usine) et d'une logique économique (trouver un emploi stable pour s'établir et construire une maison).

[13] Deux entreprises de ce type existent en France, nous ne pouvons par conséquent citer le secteur.

[14] Les encadrantes ne sont pas cadres, ni chef d'équipe, elles sont qualifiées de « responsables » mais n'ayant pu obtenir d'informations claires - ni observer clairement- sur la répartition et l'ampleur des responsabilités, nous utilisons le terme « encadrantes » qui nous a semblé le mieux approprié.

La GRH de l'entreprise est plutôt « subie » : la croissance de l'entreprise est rapide et, finalement, difficilement maîtrisée sur le plan organisationnel et humain. Les dirigeants connaissent des difficultés en matière de recrutement, la structure et l'activité sont peu visibles sur le bassin local, mais aussi en matière de fidélisation. Le recrutement des AE s'effectue sans critère discriminant de compétences, de parcours (hétérogénéité des expériences : de la secrétaire à l'ouvrière d'usine) ou encore de niveaux de qualification (du BEP au BTS). Dans le même temps, le recours à l'intérim limite les dirigeants en matière de cohérence managériale : les salaires des AE intérimaires[15] sont plus élevés que ceux de certaines encadrantes, l'absence et les arrêts de travail sont signalés à l'agence d'intérim et les règles en matière de sanction différentes.

Les valeurs familiales, morales et de bienséance sont fortement revendiquées dans cette entreprise, néanmoins la revendication du modèle familial très traditionnel affiche ses propres limites : il existe une différence marquée entre les intérimaires et les salariées permanentes (qui font en quelque sorte partie de la famille). Les horaires de travail et de pause sont différents et l'accès à la salle de repos limité. Les AE ne sont pas soumises à un système d'évaluation formel, même pour leur activité téléphonique, alors que les outils existent, et dans le même temps les performances des intérimaires sont, elles, strictement suivies et valorisées.

Cette flexibilité quantitative externe s'accompagne d'une flexibilité qualitative interne. Les dirigeants se refusent de raisonner par poste ou emploi, mais préfèrent un raisonnement par mission. Concrètement ceci se traduit par le fait qu'aucune salariée ne dispose de son propre bureau et ne puisse personnaliser son espace de travail. L'organisation par missions est pensée pour répondre à un impératif de flexibilité, de même que le mode de coordination, très informel, vise à favoriser un ajustement mutuel (Mintzberg, 1989). Les dirigeants ont en tête le modèle de l'équipe flexible et soudée, ils évitent alors une organisation trop formelle : pas d'organigramme clairement établi, pas de fiches de poste. La coordination par ajustement mutuel souhaitée et proclamée est dans les faits doublée d'une coordination par standardisation des tâches et des comportements et par la discipline. Les guides de procédures ainsi que les règles de comportement sont particulièrement stricts. Par ailleurs, la technologie centre d'appels autorise un contrôle fin et à distance de l'activité de chaque assistante. La régulation des comportements peut même connaître quelques débordements : le livret d'accueil des intérimaires est ainsi centré sur les interdits, aucune présentation de l'activité de l'entreprise ou encore de ses valeurs, mais des recommandations sur l'exigence d'une tenue correcte, le vouvoiement de rigueur, les places de parking à ne pas occuper, la bouteille d'eau à ne pas laisser sur le bureau, l'interdiction de parler entre deux appels, etc.

Comme de nombreuses PME, l'entreprise travaille souvent dans l'urgence. Aucun temps de réunion n'est formalisé. Les réunions ont lieu au coup par coup, de façon informelle, en fonction des impératifs à gérer. L'entreprise se caractérise ainsi par l'absence de modalités formelles et d'espaces de discussion. Une petite salle de pause permet aux salariées permanentes de se retrouver pour le repas, les intérimaires quant à elles déjeunent souvent dans leur voiture et sur le parking réservé à l'entreprise.

2.2 - Premiers résultats : les paradoxes de la flexibilité et de la proximité comme sources de tension

Cette enquête qui en est au stade exploratoire, nous a conduit à relever plusieurs éléments organisationnels et managériaux produisant des tensions pour la population employée.

De façon prédominante, il ressort que l'entreprise étudiée est marquée par deux paradoxes majeurs : celui de l'organisation et celui de la proximité. À côté d'une haute standardisation des tâches, l'objectif de flexibilité se traduit dans les faits par un certain vide organisationnel. La division et la standardisation des tâches ont du mal à s'accommoder d'une organisation qui se voudrait « par missions », alors même qu'aucune responsabilité n'est identifiée et que les informations sont très parcellaires. La flexibilité et l'absence de formalisation sont, dans l'intention du management, appuyées par une proximité facilitant la communication. Or la double localisation créée l'obligation d'un management à distance, accroît les différentiels de perception entre la direction, les encadrantes et les AE.

En effet, concernant l'activité téléphonique, les difficultés relationnelles sont soulignées comme un des aspects les plus négatifs de ce travail : « *ce qui est dur, c'est de me dire que je dérange les gens* », « *des fois, on est vraiment indiscrets* », les interviewés sont parfois désagréables « *il a commencé à me dire : si notre métier va mal, c'est à cause de gens comme vous* ». « *Des fois, on passe la journée à se faire envoyer sur les roses* ». Les assistantes doivent appeler au domicile, à l'heure des repas, font une véritable intrusion dans la vie familiale des enquêtés et sont donc parfois confrontées à un rejet ou un « barrage » familial. Ces difficultés relationnelles du quotidien ne sont jamais discutées avec la direction : « *Ils* (la direction) *se rendent pas compte* », « *on les* (les enquêtés) *a appelé trois fois et là on les rappelle une quatrième et dans une semaine et demie on va les rappeler. Ils nous disent : c'est bon, c'est saoulant.* », « *une fois, on avait appelé et on a été obligées de rappeler tous ceux qui avaient fait l'étude avec nous parce qu'on avait oublié une question à leur poser. C'est abuser.* ».

[15] Précarité incluse.

Cependant, et par rapport à d'autres centres d'appels étudiés, l'activité de cette entreprise offre une certaine diversité des tâches, ce qui permet de compenser les difficultés de l'activité téléphonique. Les AE qualifient leur travail de « varié » : « *on fait un métier intéressant, varié, ça change, ce n'est pas routinier* », « *ce qui me plaît ce sont les tâches à côté (de l'activité d'appel), le travail est diversifié* ». Si les intérimaires peuvent faire six heures de téléphone par jour, les salariées permanentes en font quatre à cinq heures. Elles ont par ailleurs du temps pour conduire leur entretien téléphonique. Certaines soulignent que cela leur permet de développer des compétences relationnelles « *ça m'a permis de développer mon langage, il est un peu plus riche… ça m'aide à m'ouvrir, parce que je suis un peu réservée* », « *ça apprend la patience et l'amabilité* ». Elles développent aussi leur connaissance des outils bureautiques, à l'usage des quels elles sont formées à l'arrivée dans l'entreprise. Et finalement découvrent des aspects positifs insoupçonnés à ce travail « *je pensais pas que j'aillais aimer autant* ». Par ailleurs, les AE bénéficient d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail : « *on nous donne le cadre après on s'organise par rapport aux priorités* », « l*es procédures c'est quand on commence, c'est pour expliquer mais après on aménage notre travail, on ne suit pas la procédure. On essaie d'aménager comment, nous, on travaille* ».

Reste néanmoins que l'organisation est assez confuse : la flexibilité tend à se transformer en vide organisationnel. Les AE n'ont par exemple aucune perception claire de l'organisation hiérarchique et utilisent régulièrement le « ILS » pour désigner toute personne de la hiérarchie y compris leurs encadrantes. De la même façon, les encadrantes éprouvent des difficultés à définir de manière concrète le rôle organisationnel et quotidien du couple dirigeant : « *elle travaille beaucoup sur… en fait je ne serai même pas vous dire. Elle fait plein, plein de choses. Pour moi, elle travaille un peu sur tout* ». S'ajoute à ce vide organisationnel un travail dans l'urgence et l'obligation de s'organiser « au coup par coup » en manquant souvent d'informations : « *C'est difficile car on travaille toujours par urgence… on traite les urgences comme elles viennent et après on se fait reprocher de ne pas avoir su anticiper. Le problème ici, c'est qu'on prépare mais en préparant on a déjà le planning plein à 200 %* ». Les AE soulignent d'ailleurs que l'encadrement de proximité peut souffrir de cette gestion dans l'urgence : « *elles devraient normalement nous former mais elles n'ont pas le temps* ». Les encadrantes ont du mal à hiérarchiser des priorités, et s'organiser, ce qui aboutit à une sorte d'usure et de détresse : « *C'est tout dans l'urgence, y'a rien de planifié à l'avance. Au bout d'un moment ça fatigue les gens nerveusement (…) Et même nous on en a marre de se faire taper sur les doigts. On nous demande d'arrêter des dossiers pour le panel qu'il fallait absolument finir et après on se fait engueuler parce que le reste n'est pas assez avancé.* »

Les AE et les encadrantes ont à plusieurs reprises pointé le fait que la direction ne mesurait pas les enjeux et les exigences réels du quotidien de travail. «… *il y a pleins de choses qu'on fait qu'ils ne voient pas… qu'ils ne sont pas au courant mais qu'on est obligé de faire pour la bonne marche de l'entreprise. Le problème, je pense, c'est qu'ils ne savent pas tout ce qu'il y a derrière. Là ce matin, on vient de se rendre compte que les intérimaires faisaient des erreurs depuis un mois, donc on est obligé de surveiller tout ce qu'elles ont fait et là on n'a pas fait de contrôle dès le départ, donc là c'est pas bien, mais quand on fait trop de suivi, ce n'est pas bien non plus… C'est tendu …* ». Les représentations de l'activité par la direction seraient considérablement éloignées de celles des opérationnels, voire en décalage et en désaccord. Cet état de fait constituerait un enjeu supplémentaire qui ne ferait qu'entretenir les tensions exprimées par les salariées : « *Je ne crois pas qu'ils comprennent la réalité de ce que l'on fait.* »

On pourrait supposer que la taille de l'entreprise permette de mieux communiquer. Mais le management à distance créé certainement une entrave à la communication et à une juste représentation de l'activité des uns et des autres. Par ailleurs, le style communicationnel très expansif de Mme peut parfois desservir son image « *M. ? le quotidien, il s'en occupe beaucoup moins, sauf quand il voit que sa femme dérape, si elle s'étend trop dans ses discussions, il va couper court (rires) il est plus direct* » et générer des frustrations « *Mme elle vient en pause avec nous et en général elle parle, elle parle beaucoup, donc on échange pas vraiment* ». La communication peut être directe et véhiculer des émotions fortes… Mais aussi une certaine intolérance aux erreurs « *Vendredi on s'est réuni (avec MME) pour parler de ce projet mais en fait, je m'en doutais un peu, c'était pour cibler mes difficultés et dire un peu mes défauts (…), et je suis ressortie un peu frustrée car je pensais pouvoir m'exprimer sur justement sur la charge de travail qu'on a…* ». À ce mode de communication affectif et émotionnel, se mêlent confiance, enthousiasme, déception, rancœurs : « *Bref, on ne peut plus… le dialogue n'est plus aussi si ouvert qu'avant mais bon, je pense qu'il y a eu des soucis de perte de confiance de personnes qui ont posé des problèmes et du coup ils commencent à… Je trouve qu'il y a une perte de confiance. C'est dommage. Moi c'est la confiance qui me donnait des ailes…* ». Les valeurs managériales développées dans cette entreprise se nourrissent d'une idéologie familiale et affective qui fait de la confiance un des moteurs du fonctionnement. Mais, la confiance donnée peut aussi être reprise dès lors que les résultats sont jugés insatisfaisants (priorités mal gérées, activités mises en sommeil, etc), que le fonctionnement se grippe faute de moyens. Le désaveu place les acteurs dans une situation d'insécurité affective fragilisante, qui ne fait

que creuser l'écart de représentations entre les parties. Les contraintes réelles du travail ne semblent pas identifiées de façon juste par le management. L'intensité de l'implication n'est pas reconnue ni même rétribuée, à l'inverse, elle est sanctionnée : « *Il n'y a rien de pire je trouve que de travailler autant et puis finalement n'avoir que des reproches, car finalement on a mal travaillé car on a travaillé dans l'urgence* ».

Élaborée sur le mode informel et émotionnel, la communication va de surcroît mal remplir son rôle premier de véhicule de l'information, ce qui peut, à l'image de l'organigramme faiblement structuré, générer certaines frustrations ou incompréhensions : « *Il y a 3 semaines y'a eu une réunion et donc j'étais en pause et monsieur et madame ont pris Zoë et Carla (une encadrante) qui n'étaient pas en pause pour la réunion sur les produits X, elles sortaient de la réunion je les ai croisés, je finissais la pause. Je les ai vu sortir du bureau de monsieur et madame, j'ai rien dit, je me suis dit : si ça me concerne elles viendront bien me le dire. Un peu plus tard madame est passée devant moi et m'a dit : "Zoë et Carla sont venues vous voir pour vous expliquer ?", j'ai dit : "Quoi ?", elle a dit :"Oui comme vous étiez en pause et que c'était un dossier problématique, on allait pas vous faire sortir de pause, elles vont vous expliquer". Je comprends tout à fait j'étais en pause, et je me suis dit elles vont venir m'expliquer. Elles ne seraient jamais venues me le dire, c'est la moindre des choses, et c'est plein de petites choses comme ça.* ».

Les informations opérationnelles circulent mal, celles concernant la stratégie de l'entreprise, ses résultats, son avenir sont encore plus diluées : « *on aurait aimé savoir qu'il y avait avoir de nouvelles embauches* », « *cela fait longtemps qu'on a pas eu de réunions, cela remonte au début de mon embauche, cela manque pour échanger* », « *à la fin du panel, je ne sais pas si on aura les résultats de ce qu'on a fait, on amène les chiffres, on aimerait voir les résultats* ». Or, en l'absence de partage d'information sur la trajectoire actuelle et à venir de l'entreprise, la Direction se prive d'un levier de GRH par lequel elle pourrait canaliser les efforts et mieux orienter l'action des personnels. En effet, le manque d'informations ne permet pas aux personnels de donner sens à leur travail ni même de se saisir correctement du métier de l'entreprise et de son projet : « *moi en fait ce que je regrette c'est de ne pas savoir lorsque je fais des chiffres et tout où cela va après… voir la suite de mon travail.* »

Ce sont finalement les encadrantes qui souffrent le plus de ce style de management et apparaît ici un enjeu majeur en matière de fidélisation. La GRH, telle qu'elle existe actuellement dans l'entreprise, n'organise pas l'implication à long terme des salariés (Pihel, 2006). Elle apparaît comme un système en chantier qui ne figure pas au premier rang des priorités. L'absence de processus ficelé de recrutement aboutit à une diversité des profils et à un engagement dans l'entreprise construit sur un mode relativement pauvre (trouver un emploi à proximité, etc). Par ailleurs, les carences identifiées en matière de structuration des rôles, de gestion des évolutions, d'évaluation ou encore de promotion de valeurs d'entreprises sont autant de facteurs qui limitent l'appropriation des objectifs et du sens à donner au travail autant que l'investissement dans le projet et les missions de l'entreprise.

Compte tenu de l'absence d'espaces d'échanges « formels » (entretiens réguliers, réunions collectives, etc), les attentes des salariées s'expriment dans des lieux réservés en fonction de la nature de la relation d'emploi qui les lie à l'entreprise. Les AE expriment leurs attentes et verbalisent les tensions dans la salle de pause qui leur est dédiée. Les intérimaires dont l'accès à ce lieu n'est pas autorisé, se regroupent et se réunissent à l'extérieur de l'entreprise : sur le parking le matin pour fumer une cigarette ou bien lors de « sorties de groupe » qu'elles organisent. Ce fonctionnement entretient et alimente les clivages entre les représentations des salariées et celles développées par la Direction et ne permettent pas une verbalisation et une remontée collectives des contraintes de l'activité ni même de sa réalité et des tensions qu'elle entraîne (période d'intensification du travail, difficultés relationnelles avec les répondants, etc). Et c'est finalement aux encadrantes qu'incombe la charge de stabiliser et canaliser cette organisation, de tenter de faire converger les représentations de l'activité. Si elles soulignent toutes la grande accessibilité de la direction, avec laquelle elles disent pouvoir discuter, la plupart du temps au téléphone, elles ressentent néanmoins un stress important : elles sont jeunes et relativement inexpérimentées, or elles doivent en permanence inventer des solutions à ce vide organisationnel. L'absence physique de la direction les prive, elles, d'un management de proximité qui leur aurait été bénéfique. Et c'est finalement en resserrant les liens du groupe encadrant qu'elles trouvent l'appui le plus fort et le plus structurant. Ce sont en fin de compte les affinités personnelles qui sont les garantes de leur aptitude à gérer les tensions du quotidien.

Conclusion

Par rapport à notre programme de recherche, l'étude en cours de cette entreprise valide l'hypothèse selon laquelle l'absence de cohérence et de bouclage fin au sein du système de gestion (réalité du travail/reconnaissance/modalité de rétribution) produit des tensions chez les personnels (usure, fatigue nerveuse). Au-delà et contrairement à de nombreux travaux critiques, elle tend à démontrer que ce n'est pas tant le management qui impacte négativement la santé des salariés, que l'absence de management : absence de définition précise des rôles, absence de lieux formels de communication, absence d'entretiens individuels d'évaluation, absence de mécanismes de rationalisation des émotions au travail et d'objectivation des efforts, etc.

L'enquête réalisée montre que le modèle de flexibilité pensée par cette entreprise de petite taille s'accompagne de « vides organisationnels » qui laissent une place plus importante à l'expression des émotions. Loin de s'avérer favorables, ces émotions s'exacerbent dans un contexte de croissance non maîtrisée. L'entreprise étant en plein développement, et en structuration, la direction peine à formaliser et faire part à ses salariés de son intention stratégique. Comme elle peine par ailleurs à l'opérationnaliser, à développer des outils des gestion, à organiser l'activité, à définir de façon stable les rôles, elle contribue à entretenir une forte incertitude, non compensée par les intentions affectives ou les déclarations de confiance. Ainsi, le modèle organisationnel et managérial de cette PME semble plutôt que d'apporter un soulagement au personnel positionné dans une activité exigeante, renforcer les difficultés au travail. Le cas de cette organisation pointe parallèlement le risque d'une « idéalisation » ou d'un transfert du modèle familial à l'entreprise, qui ici génère des carences sur le plan de l'implication des acteurs. Le modèle mis en place perturbe la cohérence d'ensemble du système, les conditions de l'appropriation du projet de l'entreprise, de ses valeurs, de ses buts.

Dans le cadre de la réalisation d'un audit social qui inclurait la question des risques pour la santé, cette étude appelle à prolonger et approfondir les analyses sur les déterminants managériaux et organisationnels qui ont été ici pointés. Nous montrons ici les risques de stress ou de désengagement qui peuvent intervenir du fait du décalage des représentations à l'égard du travail des personnels de contacts et de l'encadrement de premier niveau, et du fait de l'absence d'espaces structurés de discussions et d'échanges. Nous mettons également en évidence un certain nombre de travers ou d'éléments contre-intuitifs sur le management des entreprises familiales, ou tout au moins, peu mis en relief dans la littérature actuelle..

Bibliographie

Alter N. (1993), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, vol.4, pp. 447-468.

Bajoit G. (1988), « Exit, voice, loyalty. and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement. » *Revue française de sociologie* (XXXIX), pp. 325-345

Batt R. (2000), « Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resources systems », *International Journal of Human Resource Management*, vol.11, n° 3, 2000, pp. 540-561.

Boltanski L. et Thévenot L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Caby J. et Hirigoyen G. (coord.) (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica.

CFDT (2002) : *Centres d'appel : il y a une personne au bout du fil*. Enquête disponible sur le site http://www.cfdt.fr/telechargement/actu/presse/declaration_conference_presse/2002_03_19_dossier_presse_centres_appel_annexe.pdf

Clergeau C., Marciniak R., Rowe F. (2005) : « Qualité de la relation client et productivité dans les centres de réception d'appels, une analyse des déterminants du taux d'efficacité », *Sciences de Gestion*, n° 42.

Clergeau C. (2005), « ICTs and knowledge codification: lessons from front office call centers ». Knowledge and Process Management. vol.12, n° 4, pp. 247-258.

Clergeau C., Marciniak R., Rowe F. sous la direction de (2002) : Les centres d'appel et la coordination dans la relation de service, Rapport pour le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, DARES.

Cox. T, Grifftiths. A-J, Randall. R. (2002), I*ntervention to control stress at work in a Hospital staff*, Sudbury, HSE Books.

Damasio A.R. (1994). *Descartes'Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, New York, Avon Books.

Detchessahar M., Clergeau C., Devigne M., Dumon J.P., Honoré L. et Journé B. (2006), « *Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de recherche* », XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims, 16-17 novembre.

Dubar C. (2000), *La socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin.

Flament F. (2006) « La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : recension des écrits », Note de recherche n° 2006-05 de la Chaire de Recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.

Fletcher D. (2002), « Introduction and family discourses ». *Understanding the small family business, sous le dir. de David J.Storey*, p. 1-16. London, NewYork, Routledge.

Fredy-Planchot A. (2002), « La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familiale » *in* Caby J. et Hirigoyen G. (coord.), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, pp. 193-204.

Geffroy-Maronnat, B. et Bertrand, T. (2005), « ERP et visions métiers conflictuelles : cas d'une entreprise en mutation », *Systèmes d'Information et Management*, n° 4, vol 10, pp. 61-85.

Gervais M. (1978), « Pour une théorie de l'organisation-PME », *Revue Française de Gestion* n° 15, pp. 37-48.

Goffman E. (1974), *Les rites de l'interaction*, Editions de Minuit.

Harris D., Martinez J. and Ward J., (1994), « Is strategy different for the family-owned business », *Family Business review*, vol. 7, n° 2, pp. 159-174.

Hess U. (2003), *Les émotions au travail*, Rapport Bourgogne, CIRANO 2003RB-04, 28 p.

Hirschman, A.O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Éditions Ouvrières.

Honoré. L. (2002), « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 45, p. 52-66, juillet-août-septembre.

Hubault F. (2005), « *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?* », Colloque DARES-ANACT, Paris, 2 décembre.

INSEE (2006) *Tableaux de l'économie française*. Données disponibles sur le site de l'INSEE, http://www.insee.fr/fr/ffc/accueil_ffc.asp ?theme=9.

Jaeger C. (2002), « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appels » in Flichy P. et Zarifian P. (coord.), Les centres d'appel, *Réseaux*, n°114, dossier, pp. 51-90.

Kets de Vries M. (1993) : « The dynamics of family controlled firms, the good and the bad news ». *Organizational Dynamics*. vol21, n° 3. pp. 59-71.

Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside our Strange Word of Organizations*. The Free Press. New York.

Mispelblom Beyer F. (2006), *Encadrer un métier impossible ?*, Armand Colin.

Neveu J.P et Thévenet M. (coord.) (2002), *L'implication au travail*, Vuibert.

Paradas, Polge (1998), « Types de dirigeants et styles de GRH : Cas de petites entreprises de l'industrie agro-alimentaire ». Communication au *4e congrès international francophone sur la PME*, Nancy-Metz.

Pihel L. (2006), *La relation d'emploi durable : Approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don contre-don*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, juillet.

Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.

Reynaud B. (2004), « Qu'est-ce qu'interpréter une règle ? », Document de travail n° 2004-08. CEPREMAP.

Thévenet M. (1999), « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n° 126, novembre-décembre, pp. 140-152.

Thévenet M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes » in Neveu J-P et Thévenet M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, pp. 5-20.

Torres O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *3e Congrès International Francophone sur la PME.*

L'audit du Global Compact

Jacques Igalens
Professeur
IAE de Toulouse
Président d'honneur de l'IAS
jacques.igalens@univ-tlse1.fr

Martine Combemale
Présidente de RH sans frontières
Directrice de mission d'audits
de la responsabilité sociale
Vigeo, Paris
martinecombemale@free.fr

Le Pacte mondial résulte d'une initiative du Secrétaire Général des Nations unies, initiative lancée en 1999 lors du forum de DAVOS. La phase opérationnelle du Pacte a débuté au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Le Secrétaire général a invité les dirigeants d'entreprise à se joindre à cette initiative internationale qui rassemble les entreprises et les organismes des Nations unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement.
Dans son discours de présentation, Koffi Anan, encourageait également les dirigeants syndicaux et les représentants de la société civile à s'associer au Pacte et à en faire une tribune de débat sur les aspects controversés de la question de la mondialisation et du développement. Quant aux chefs d'entreprise, il leur était demandé de se faire publiquement les avocats du Pacte, dans les documents énonçant les objectifs de leur entreprise, dans leurs rapports annuels et dans des documents similaires. Au moins une fois par an, ils doivent mettre sur le site web du Pacte mondial des exemples spécifiques de ce qu'ils ont fait pour mettre en pratique les principes du Pacte en faisant part des enseignements qu'ils ont tirés de leurs efforts. Enfin ils doivent s'associer aux Nations unies dans le cadre de projets réalisés en partenariat, au niveau politique - par exemple, ouvrir un dialogue sur le rôle des entreprises dans les zones de conflit -, ou au niveau opérationnel - par exemple, aider les villageois d'Afrique ou d'Asie à se connecter à Internet, ou renforcer de petites et moyennes entreprises dans les pays en développement.
Les neuf principes initiaux se répartissent en trois domaines : les droits de l'Homme, les normes de travail et l'environnement. Depuis le 24 juin 2004, suite et à la demande du Président Chirac, un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption a été ajouté.

Droits de l'Homme
Principe 1 : les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international.
Principe 2 : les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

Normes de travail
Principe 3 : les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective.
Principe 4 : élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.
Principe 5 : abolition effective du travail des enfants.
Principe 6 : élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

Environnement
Principe 7 : promouvoir une approche prudente des

grands problèmes touchant l'environnement.
Principe 8 : prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables.
Principe 9 : encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption
Principe 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.
Ces dix principes sont inspirés de textes unanimement acceptés : :
- La déclaration universelle des droits de l'homme.
- La déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (Organisation internationale du travail).
- La déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.
- La Convention des Nations unies contre la corruption.

Le pacte mondial a été doté en 2006 d'un conseil d'administration qui comporte des représentants des milieux d'affaires, des chambres de commerce et d'industrie, des syndicats et de la société civile. Mme Anne Lauvergeon, présidente du conseil d'administration d'AREVA fait partie de ce conseil.

Pour participer au Pacte mondial, le dirigeant d'entreprise doit :

- Envoyer une lettre (avalisée par son conseil) au secrétaire général de l'ONU, Ban KI-Moon, afin d'exprimer son soutien au Pacte mondial et à ses principes.
- Prendre des mesures pour modifier son fonctionnement, de façon à intégrer le Pacte mondial et ses principes à sa stratégie, sa culture et à ses activités quotidiennes.
- Faire publiquement campagne en faveur du Pacte mondial et de ses principes en ayant recours à des moyens de communication tels que communiqués de presse, discours, etc.
- Décrire dans son rapport annuel (ou autre rapport semblable) comment elle soutient (communication sur le progrès) le Pacte mondial et ses principes.

Selon les Nations unies, les avantages pour une entreprise d'adhérer au Pacte mondial peuvent être directs et indirects.

Cependant, beaucoup d'entreprises sont également attirées par le Pacte mondial afin de pouvoir utiliser son logo. À cet égard, si le bureau du Pacte mondial encourage les participants à le faire, cet usage doit être limité aux activités de l'entreprise qui visent à promouvoir les principes du Pacte mais pas d'une manière telle qu'il serait suggéré que le Bureau du Pacte mondial approuve ou appuie les activités, les produits ou les services de l'entreprise. Pour les autres besoins, notamment commerciaux, il existe un logo particulier « We support the Global Compact » qui peut être utilisé dans la communication publicitaire.

Direct …	Indirect …
• Global and local opportunities to dialogue and collaborate with other businesses, NGOs, labour and governments on critical issues	• Increased legitimacy and license to operate, particularly in the developing world, because business practices are based on universal values
• Exchange of experiences and good practices inspiring practical solutions and strategies to challenging problems	• Improved reputation and increasing brand value towards consumers and investors – specifically in the context of changing societal expectations
• Finding an entry point through which companies can access the UN's broad knowledge of development issues	• Increased employee morale and productivity, and attracting and retaining the highest qualified employees
• Leveraging the UN's global reach and convening power with governments, business, civil society and other stakeholders	• Improved operational efficiency, for instance through better use of raw materials and waste management
	• Ensuring accountability and transparency through a public communication on progress

Source : « After the signature » Document des Nations Unis

Les risques et opportunités de l'adhésion au Global Compact

Le Pacte mondial est une initiative exclusivement volontaire. Il ne contrôle ni n'impose une quelconque conduite ou activité aux entreprises. Il est plutôt destiné à stimuler les changements, promouvoir les responsabilités civiques et encourager les solutions innovatrices et les partenariats. Cependant le chef d'entreprise qui souscrit au Pacte mondial souscrit également des engagements, par exemple celui de publier les progrès accomplis.

Les entreprises qui ne présentent pas, pendant deux ans, un lien internet ou une description de leur progrès (par rapport aux dix principes) sur le site web du Pacte mondial sont considérées comme « inactives », elles n'ont donc plus la possibilité de prendre part aux manifestations du Pacte et ne pourront plus utiliser le nom et le logo du Pacte1.

Malgré ces précautions, le Pacte mondial fait l'objet de critiques de la part d'un certain nombre d'ONG. Le plus souvent ces critiques concernent des violations de l'un des dix principes auxquels l'entreprise a souscrit.

Pour faire face à ces critiques le bureau du Pacte mondial a mis au point une procédure de traitement des plaintes qui lui parviennent concernant les entreprises qui ne rempliraient pas ces engagements :

a. If a complaint of systematic or egregious abuse is found not to be prima facie frivolous, the Global Compact Office will forward the complaint to the participating company concerned, requesting
   1. written comments, which should be submitted directly to the complaining party, with a copy to the Global Compact Office, and
   2. that the Global Compact Office be kept informed of any actions taken by the participating company to address the situation which is the subject matter of the complaint. The Global Compact Office will inform the complaining party of the above-described actions taken by the Global Compact Office.
b. The Global Compact Office would be available to provide guidance and assistance, as necessary and appropriate, to the participating company concerned, in taking actions to remedy the situation that is the subject matter of the complaint in order to align the actions of the company with its commitments to the Global Compact principles.

Source : Global Compact

Cette procédure est rarement mise en œuvre et l'idée semble prévaloir, sept ans après le lancement du Pacte, qu'il appartient avant tout à l'entreprise de s'assurer, avant la signature de la lettre d'engagement, puis régulièrement, qu'elle n'enfreint aucune des dispositions auxquelles elle a souscrit.

Cependant, même en l'absence de sanctions, des préjudices irréversibles peuvent procéder de controverses soulevées par les ONG ou autres parties prenantes impliquées. L'adhésion au Global Compact n'est pas neutre. Elle s'adosse à des engagements qui peuvent entraîner pour l'entreprise des risques d'image et de réputation, voire économiques, engendrant une implication sur la cohésion sociale.

Ainsi, le retrait par l'ONU de l'entreprise pour défaut de reporting peut engendrer un risque de réputation. Il en est de même lorsque l'entreprise communique sur des points forts de sa politique sans en délimiter le périmètre comme, par exemple, les reportings trop fréquents qui valorisent une politique vers le personnel handicapé sans préciser qu'elle se limite à la France. Des ONG ont par ailleurs utilisé la visibilité des reportings des entreprises pour communiquer sur les engagements non respectés.

D'un autre côté, de plus en plus d'entreprises prennent conscience qu'une bonne performance RSE peut être une opportunité pour leur image. Une communication transparente, s'appuyant sur un système de management de la RSE fiable, devient ainsi une opportunité pour l'entreprise. D'autant plus que le Global Compact encourage les agences de notation extra-financière à tenir compte des engagements des entreprises dans leur évaluation. « Depuis longtemps, nous avons encouragé les analystes et les agences de notation à utiliser le Global Compact », rappelle Georg Kell, directeur exécutif du Global Compact. Et de poursuivre : « J'apporte mon soutien plein et entier à l'initiative de la société Vigeo qui donne davantage de poids à l'adhésion active au Global Compact dans la notation d'entreprises. Ce qui contribue au développement de la RSE dans le monde… »

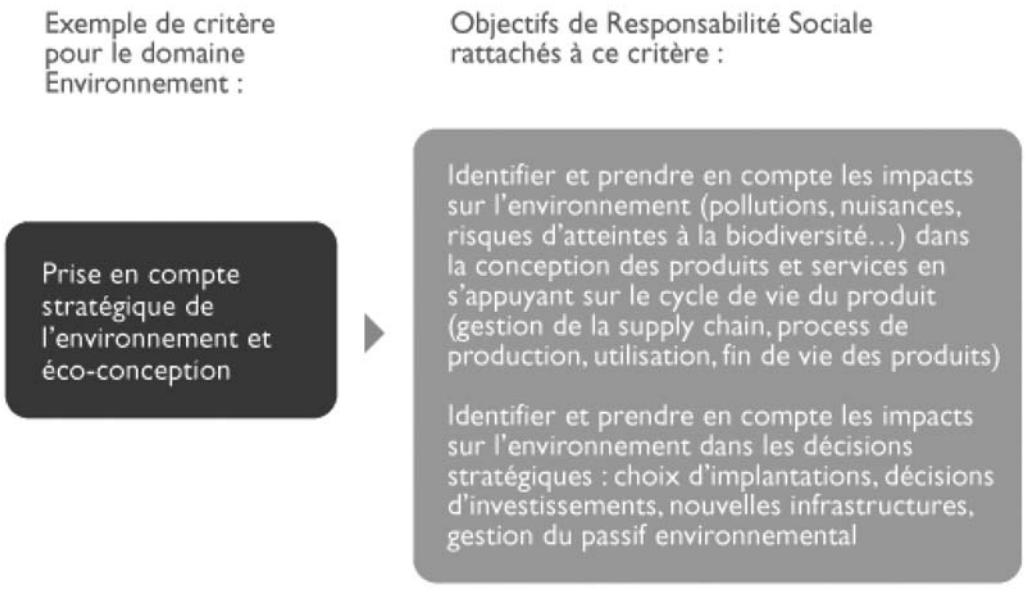
L'audit des engagements du Global Compact

Le Global Compact est très critiqué, notamment parce qu'il ne prévoit aucune procédure d'audit, de reporting, de contrôle et de sanction, qui garantisse que les engagements pris soient effectivement respectés. Il est donc important pour les entreprises d'auditer leur système de management de la RSE avant de s'engager ou de faire évaluer régulièrement leurs engagements par les auditeurs indépendants et spécialistes de la RSE car les entreprises, y compris les PME, sont de plus en plus tenues pour responsables des conséquences de leurs actions par la société civile.

L'audit du Global Compact donne un véritable tableau de bord opérationnel et fournit des informations précieuses pour recenser les bonnes pratiques et enrichir la communication à destination des parties prenantes.

Nous décrirons l'approche de l'audit du Global Compact du groupe Vigeo, agence européenne d'évaluation de la responsabilité sociale.

Avant de commencer l'investigation, il est nécessaire de



Sources : Vigeo.com

construire le référentiel qui devra s'appuyer sur les textes internationaux qui ont du sens au regard des 10 critères du Global Compact. En effet, les principes du Global Compact sont vagues (il n'est pas précisé, par exemple, quels droits humains les entreprises doivent respecter et promouvoir). Ce manque de clarté conceptuelle laisse une marge d'interprétation aux entreprises, source de risque.

Vigeo propose plusieurs niveaux d'audit en fonction du degré d'implication de l'entreprise avec le Global Compact.

Pour les entreprises qui souhaitent s'engager, l'analyse des enjeux liés à l'adhésion au Global Compact permet de limiter les risques et d'en faire un facteur d'opportunité.

Pour les entreprises qui sont déjà engagées, l'audit peut se limiter à la pertinence des politiques de l'organisation par rapport aux engagements du Global Compact. L'auditeur analysera la transparence de la communication sur les engagements et les résultats communiqués, afin de les traduire en facteur d'opportunité en analysant les autres enjeux RSE qui n'auraient pas été communiqués par l'entreprise.

Dans la majorité des cas, cependant, l'audit est complet et porte sur la pertinence, l'efficience et l'efficacité des objectifs impulsés par le système managérial. La durée d'une mission varie selon sa profondeur et son périmètre.

Dans le cadre d'un audit complet, les auditeurs suivent une procédure classique d'audit : construction du référentiel, visite les lieux, analyse de la documentation, entretien avec les dirigeants, responsables hiérarchiques, fonctionnels et opérationnels de l'entreprise mais aussi - et c'est là la différence avec l'audit social classique - les parties prenantes externes et internes. Les informations recueillies sont traitées dans une base de données qui permet d'en assurer la traçabilité selon différents « angles d'approches ».

Le reporting du Global Compact servira de base à l'audit car il contient les informations visibles des parties prenantes sur les engagements de l'entreprise, leur déploiement et les résultats obtenus. Ainsi, le reporting de la société Schneider Electric montre qu'elle a assorti ses engagements d'objectifs quantitatifs. L'entreprise « s'est attachée principalement à promouvoir cet engagement auprès de ses partenaires et s'est fixée comme objectif de réaliser 60 % de ses achats avec des fournisseurs signataires du Global Compact. Un programme mondial est déployé pour améliorer la sécurité au travail et la santé. Dans ce cadre, Schneider Electric veille à ce que tous ses collaborateurs aient une couverture sociale, notamment dans les pays émergents, et vise une baisse annuelle de 20 % des jours d'arrêt pour accident du travail sur la période du programme d'entreprise new (2005-2008) ». De même, le rapport au Global Compact de la société Russe Rusal décrit avec précision les processus déployés et les résultats obtenus concernant son engagement transversal portant sur l'amélioration du dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes : « These include employees, representatives of state authorities, business partners, local population in the areas where we operate, and employees of state-financed and social organizations… We genuinely hope that this social report will provide the appropriate evidence for the progress we have achieved in the economic, environmental, and social areas », **Alexander S. Boulygin,** CEO, RUSAL[1].

3 Items (Segments managériaux)	**9 angles d'approche** (Angles élémentaires d'analyse)	**Objet de notre analyse**
Politiques et objectifs	Visibilité	Le degré de visibilité des objectifs opposables parmi les buts et les visions de l'organisation
	Contenu	L'exhaustivité des buts de l'organisation par rapport aux objectifs opposables
	Portage	La clarté et effectivité des attributions managériales dédiées à la réalisation des objectifs opposables
Déploiement	Processus	La formalisation et substance des procédures dédiées
	Moyens	La tangibilité etl'adéquation des ressources (humaines, financières, organisationnelles, d'apprentissage) ; adéquation réciproque des processus et des moyens
	Contrôles / reporting	Les contrôles internes, externes ; l'adéquation des dispositifs aux objectifs opposables et à leurs risques spécifiques. Reporting : matérialité, profondeur, adéquation du périmètre de collecte des données aux objectifs opposables et aux périmètres d'activité de l'organisation
Résultats	Indicateurs	Les niveaux absolus des indicateurs ; l'évolution des valeurs absolues dans le temps et par rapport aux indicateurs sectoriels
	Points de vue des Parties prenantes	L'appréciation des engagements managériaux par les parties prenantes, internes et/ou externes
	Controverses / Tendances	La gravité des allégations ou des condamnations à l'encontre de l'organisation ; la prise en compte, la réactivité de l'organisation sur les controverses dont elle fait l'objet ; le degré de transparence et coopération à l'endroit des parties prenantes

Sources : Vigeo.com

[1] http://www.globalcompact.com/data/ungc_cops_resources/821f543c-0601-0010-1ca2-b2da1fd46f12/RUSAL % 20Social % 20Report % 202004.pdf, Sistema JSFC, Volga-Dnepr Group, Volga-Dnepr Group.

Conclusion

En France et en Russie, ce sont surtout des entreprises multinationales qui ont adhéré au Global Compact. Cependant, si parmi les 407 entreprises qui ont adhéré en France beaucoup sont des PME, les 20 entreprises adhérentes en Russie sont essentiellement des grandes entreprises[2].

Les PME sont progressivement entraînées dans ce mouvement, même si elles restent difficiles à toucher par la mobilisation directe des ONG. C'est souvent dans ces entreprises que l'on constate les conditions de travail les plus dégradées et un déficit de prise en compte de l'environnement.

Les PME qui s'engagent en France le font parfois sous l'impulsion des clients, qui en font un facteur discriminant dans le choix des fournisseurs et mettent en place des procédures d'audit et de contrôle pour s'assurer que les clauses sociales et environnementales sont bien respectées.

À l'avenir, les entreprises, y compris les PME en France et en Russie, ne pourront plus se contenter d'engagements. L'audit sera alors une nécessité.

[2] http://www.globalcompact.com/ParticipantsAndStakeholders/search_participant. html?submit_x=page

Audit de la satisfaction dans une entreprise de travaux publics

Virginie Correch
Chargée de mission ressources humaines
SADE
Correch.Virginie@sade-cgth.fr

Introduction

Alors que l'humain devient l'élément véritablement capital, et une ressource rare et précieuse, on parle d'ailleurs à juste titre de « capital humain », certaines filières sont en perdition.
Elles souffrent d'une mauvaise image, due en partie à la difficulté de leurs métiers, alors que pour la plupart, elles ont connu une profonde mutation, encore trop méconnue du public.
Ainsi, ces métiers offriront peut-être davantage de potentialités à celles et ceux qui les embrasseront, que d'autres dits plus sûrs ou plus faciles.
Le secteur que nous prendrons en exemple, pour notre étude, est celui du Bâtiment et Travaux Publics (BTP).
Historiquement, ce secteur a connu une forte croissance à la suite de la seconde guerre mondiale, due à la nécessité de reconstruire le pays, mais aussi de loger la génération du « baby-boom ». Il est dit qu'en trente ans, la production a presque été multipliée par cinq.
Malheureusement ceci n'a été valable qu'un temps, et s'il est bien un secteur dont l'activité montre un caractère cyclique, le secteur du BTP en est l'exemple type.
Suite à de nombreuses variations de l'activité, à aujourd'hui, nous pouvons donc assister à une nouvelle expansion, qui se traduit par une nette augmentation de l'emploi dans ces métiers.
Cependant, en parallèle de ce fort besoin en recrutement, le BTP n'arrive pas à pourvoir tous les postes qu'il offre. À un tel point que depuis trois ou quatre ans, le recours à l'intérim s'est vite vu devenir indispensable, et que les métiers du BTP se trouvent parmi les quinze les plus déficitaires.

De plus, l'arrivée à soixante ans des générations du baby-boom ne va pas endiguer le problème, bien au contraire.
La tendance devrait alors être à l'accroissement des retraités et à la stabilité, voir à la diminution, de la population active, ce qui ne sera pas sans entraîner une forte compétition entre les différents secteurs, en ce qui concerne l'attraction et la fidélisation du personnel.
Actuellement le problème essentiel des professionnels est de trouver une main-d'œuvre jeune et qualifiée, tout en sachant que la qualification requise doit aujourd'hui tenir compte de tous les nouveaux aspects réglementaires, qui peuvent être contraignants, tels que l'organisation des chantiers, les consignes de sécurité, les technicités d'ouvrages, les contraintes environnementales, et autres…
Satisfaire ses salariés, dans le secteur dont il est question, devient alors une priorité.
Ainsi, après avoir exposé, au sein d'une première section, le champ de notre étude, les deuxième et troisième sections constitueront respectivement l'analyse des résultats obtenus, et les suites qui leurs ont été données.

1. Présentation du terrain de l'étude et de la méthode de mesure de satisfaction

1.1 - Présentation du terrain de l'étude

L'entreprise de choix pour cette étude, porte ses activités sur tout ce qui est conception, construction et maintenance des réseaux et ouvrages associés, dans les domaines de l'eau et de l'assainissement.
C'est une organisation à l'échelle internationale, qui compte environ jusqu'à **7 600 salariés**, et dont le chiffre d'affaires en 2005 approchait les **999,5 millions d'euros**.
Elle se compose d'un siège social à Paris, de **12 directions régionales** qui totalisent en tout **27 centres de travaux.**
Non content de cela, elle possède également des implantations à l'étranger, mais également des filiales en France et également à l'étranger.
L'étude que nous nous proposons de réaliser aujourd'hui est faite au sein de la direction régionale du sud-ouest, dont le siège se trouve à Pessac, au même titre que le centre de travaux de Bordeaux.
Cette direction régionale est composée de 25 ingénieurs et cadres, de 48 employés ou techniciens, agents de maîtrise, et également de 165 ouvriers.
Son chiffre d'affaires en 2005, a atteint les **43 millions d'euros.**
Ses principales activités résident dans la construction de réseaux d'assainissement, d'adduction d'eau, d'irrigation et de VRD (voierie réseau divers).
Afin de vous prouver l'esprit novateur, jeune et dynamique de cette direction régionale, il est utile de rappeler qu'elle a été certifiée en 2002 **Iso 9001**, et en 2005, **Iso 14001**.
Ses principes fondamentaux sont :

- **satisfaire les clients** (en assurant le respect des exigences auxquelles l'entreprise souscrit, qu'elles soient contractuelles ou réglementaires) ;
- **réduire les coûts sociaux, environnementaux et économiques** (en analysant les dysfonctionnements et en éliminant leurs causes) ;
- **obtenir l'adhésion et la participation active de l'ensemble du personnel, gage de réussite** (par une bonne communication interne, la sensibilisation et la formation nécessaires).

Cet esprit peut donc expliquer l'intérêt qu'elle montre aujourd'hui à s'intéresser au bien être de ses salariés, et donc de réaliser cette étude.
Elle a effectivement compris l'enjeu important qui est celui de la fidélisation de ses salariés, pour laquelle il est souvent recommandé de consacrer une partie non négligeable de ressources.
En effet, la fidélité des partenaires, qu'il s'agisse aussi bien des clients, des actionnaires, mais aussi bien évidemment des salariés, joue un rôle capital dans la réussite de l'entreprise.
Ainsi, il est décidé, étant donné la promiscuité entre les bâtiments de la direction régionale et ceux du centre de travaux de Bordeaux, de réaliser en fait deux études de satisfaction : une pour le personnel administratif de la Direction qui compte **23 salariés**, et une pour le personnel du Centre de travaux, qui compte alors **47 salariés.**

1.2 - Présentation de la méthode de mesure de satisfaction

Afin de bénéficier d'un œil extérieur, nous avons décidé de faire appel à l'**ARACT Aquitaine**, l'association régionale pour l'amélioration des conditions de travail, dont l'objectif permanent est d'améliorer la situation des salariés, en veillant à la performance des entreprises.
Pour cela, elle agit en partenariat avec des entreprises, les syndicats de salariés, les organisations d'employeurs, les branches professionnelles, les consultants, les partenaires institutionnels, les universitaires et les chercheurs.
Cet organisme s'est donc vu proposer une méthode permettant d'évaluer la satisfaction des salariés, et ainsi de déceler les points à améliorer.
Ils ont identifié cette méthode comme le « **baromètre GPS** » (gestion des perspectives sociales), qui est un moyen pertinent pour promouvoir le dialogue social, et également pour anticiper la résolution de problèmes éventuels.
Il se présente sous la forme d'un questionnaire universel de mesure de la qualité de vie au travail, qui se subdivise en quatre parties : « *Votre entreprise* », « *Votre travail* », « *Votre relationnel* » et « *Votre avenir* ».
Chaque sous-partie contient différentes affirmations, pour lesquelles il est demandé au répondant de se positionner sur une échelle de cinq possibilités : « *pas du tout d'accord* », « *peu d'accord* », « *d'accord* », « *tout à fait d'accord* » et « *pas concerné* ».
Une fois que tous les items de chacune des quatre parties sont renseignés, il leur est alors possible de répondre à une question subsidiaire : « *À votre avis que faudrait-il prioritairement améliorer dans votre entreprise ?* ».
La réponse à cette question est facultative, est constituée une preuve supplémentaire de l'implication ou de la non-implication des salariés.
Les objectifs opérationnels de cette méthode sont avant tout, de connaître les attentes des salariés, leurs désirs de progression. Il permet également de faire avancer la question des ressources humaines dans l'entreprise, mais aussi de donner à l'entreprise, les moyens de prévenir les conflits, et l'éventuelle dégradation du climat social.
Au final, l'ambition la plus forte de GPS est de fidéliser les salariés dans l'entreprise.
L'application de cet outil passe par un processus qui se

décompose en trois phases : une phase initiale de communication, qui sert à expliquer l'intérêt précieux d'une telle démarche, une phase centrale de diffusion, avec un délai maximum de remise des questionnaires à l'ARACT, pour traitement, et enfin une phase finale de restitution des résultats à l'ensemble des salariés.

2. Présentation des résultats

2.1 - Taux de réponse au questionnaire

Comme nous le disions auparavant, du nombre de répondants dépend la qualité et la représentativité des résultats.
C'est pour cela que nous pouvons accorder encore plus de crédit aux résultats que nous avons obtenus, étant donné les forts taux de réponses que les deux divisions ont recueilli.
En effet la partie administrative, que nous nommerons dès à présent D0, présente un taux de réponse de **82,6 %**, sachant que sur l'effectif qui était à ce moment là de 23 salariés, 19 ont répondu.
Le centre de travaux de Bordeaux, que nous nommerons D2, a recueilli pour sa part, un taux de réponse de **78,7 %**, 37 personnes sur 47 ayant répondu.
Ce sont tous deux des taux fort admirables, sachant que l'ARACT nous signale que le taux de réponse moyen sur l'Aquitaine à ce questionnaire, n'est que de 70 % ; nous nous situons donc nettement au-dessus de la moyenne.
Comme ils tiennent à nous le signaler, ce fort taux constitue déjà en lui-même une preuve de l'implication des salariés, qui se sont certainement déjà sentis reconnus et reconnaissants du fait qu'on s'intéresse à leur sort.
Un autre taux nous donne également la preuve de leur implication. Comme dit précédemment, le questionnaire dispose à la fin d'une question subsidiaire à laquelle le salarié n'est pas obligatoirement amené à répondre : « *A votre avis que faudrait-il prioritairement améliorer dans votre entreprise ?* ».
À cette question facultative, la D0 a obtenu un taux de réponse de **58 %**, et la D2 a pour sa part atteint un taux de **68 %**.
Donc, nous partons déjà avec un bon point, qui est celui d'une preuve apparente de l'implication de nos salariés. Mais cela ne va pas s'arrêter là…
Penchons-nous à présent sur les résultats proprement dits.

2.2 - Taux moyen d'insatisfaction et de satisfaction

Avant de voir plus en détail les réponses faites par nos salariés, nous allons nous attarder sur le taux global de satisfaction, mais aussi d'insatisfaction obtenue pour la D0 et la D2. En plus de cela, nous allons pouvoir faire un comparatif avec la moyenne obtenue par les autres entreprises de l'Aquitaine qui ont également eu recours à ce questionnaire, et ce dans l'idée de se positionner.
Étrangement, la D0 et la D2 obtiennent des résultats très proches. Nous pouvons dire « étrangement », dans le sens où ces deux divisions sont totalement éloignées dans les métiers qu'elles proposent ; d'un côté nous avons les administratifs, de l'autre le personnel de chantier. De ce fait, les situations de travail sont totalement différentes, et donc la première idée qui nous vient à l'esprit est celle, comme quoi sur chantier la situation entraîne une satisfaction de travail moindre que chez les administratifs.
Or, il n'en est rien. Voyons cela de plus près…
Avec un taux moyen de très satisfait de 35,8 % et de satisfaits de 36,2 %, la D0 totalise un taux global de satisfaction de **72 %**.
Avec un taux de très insatisfait de 9,2 % et de d'insatisfait de 11,9 %, elle totalise un **taux global d'insatisfaction** de **21.1 %.**
Les pourcentages restant correspondent aux personnes qui se sont dites non concernées, et représentent 6,9 %.
Pour la D2, elle compte **un taux global de satisfaction** de **70,6 %**, en comptant 39,4 % de très satisfaits et 31,2 % de satisfaits.
Pour le **taux global d'insatisfaction**, il est de **22,8 %**, avec 7 % de très insatisfaits et 15,8 % d'insatisfaits.
Le pourcentage de non concernés s'élève à 6,6 %.
Il apparaît donc clairement une grande similitude entre les taux de la D0, et ceux de la D2. (voir tableau page suivante).

Si on se compare à présent à la moyenne des autres entreprises, on peut alors observer de sérieuses différences, qui sont d'ailleurs en notre faveur.
En effet le **taux global de satisfaction** qu'elle comptabilise n'est que de **56 %**, soit environ 15 % de moins que celui de la D0 ou de la D2.
En conséquence leur **taux global d'insatisfaction** est pour sa part plus élevé que les nôtres, puisqu'il est de **38 %**, soit cette fois-ci, 15 % de plus que celui de D0 ou de la D2.
Pour les personnes non concernées, le taux est ici quasiment similaire, puisqu'il est de 6 %.
En toute connaissance de cause, sachant les grandes difficultés que rencontre à aujourd'hui, le secteur des travaux publics, en ce qui concerne l'attraction et la rétention de ses salariés, cette globale satisfaction au-dessus de celle d'entreprises de secteurs totalement différents, pourrait être un argument qui pourrait jouer en sa faveur.
Effectivement, malgré la dure réalité de ce métier, les salariés n'en semblent pas mécontents pour autant, et au contraire seraient même plus « heureux » qu'ailleurs.
C'est une piste à creuser…

Tableau 1: *taux moyens de satisfaction et d'insatisfaction*

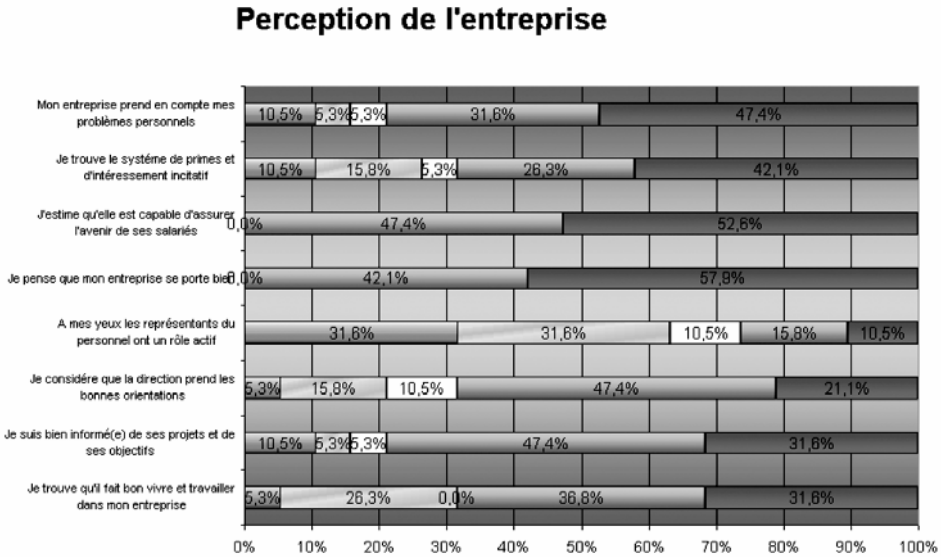
SADE D0	Très satisfait	Satisfait	Très insatisfait	Insatisfait	NC
Moyenne	**35,8%**	**36,2%**	**9,2%**	**11,9%**	**6,9%**
	72%		**21,1%**		**6,9%**
GÉODE à 19 entreprises (2285 répondants)	Très satisfait	Satisfait	Très insatisfait	Insatisfait	NC
Moyenne	**22%**	**34%**	**15%**	**23%**	**6%**
	56%		**38%**		**6%**
SADE D2	Très satisfait	Satisfait	Très insatisfait	Insatisfait	NC
Moyenne	**39,4 %**	**31,2%**	**7%**	**15,8%**	**6,6%**
	70,6%		**22,8%**		**6,6%**

2.3 - Insatisfactions majeures

Lorsque l'ARACT nous transmet les résultats obtenus au questionnaire, il se présente sous la forme de tableaux, chaque tableau traitant d'une des quatre parties du questionnaire, que nous évoquions plus haut. Ce tableaux se présentent sous la forme de la figure 1.

À la découverte des insatisfactions majeures qui sont apparues, au travers de ces tableaux, nous avons identifié les plus importants, c'est-à-dire celles qui présentaient plus de 30 % d'insatisfaits. Puis, nous les avons classées en différents thèmes, que nous nous obligeons de traiter. étrangement, alors que nous avons réalisé deux questionnaires, un pour la D0 et un pour la D2 (étant donné la nature différente des métiers de ces deux divisions), les thèmes d'insatisfaction qu'il en ressort sont les mêmes.
Ils sont au nombre de trois : « Les représentants du personnel », « La charge et le temps de travail » et « La communication et le relationnel ».
Cependant, maintenant que nous avons identifié les problèmes, nous sommes encore loin d'en avoir terminé avec cette démarche ; nous devons à présent travailler sur ces insatisfactions, afin de mieux prendre en compte les attentes de nos salariés, qui nous le savons, sont peut-être la seule ressource essentielle que nous nous devons de préserver.
En effet c'est par eux, et uniquement eux, que passent la réussite et la pérennité de l'entreprise.
C'est donc pour ces raisons, que nous avons décidé de mettre en place des **groupes de travail**. Il nous paraît important que la participation à ces groupes, se fasse sur la base du volontariat, pour ainsi avoir des participants réellement motivés et soucieux de faire avancer les choses dans le bon sens.
C'est ainsi que lors des réunions de restitution des résultats, faites respectivement aux salariés de la D0 et de la

Figure 1 : *exemple d'un tableau de restitution des résultats*



D2, nous nous voyons demander des volontaires pour participer à ses séances.
Et quoi de meilleure surprise, que de voir le nombre important de volontaires à cette expérience : nous parvenons ainsi à constituer deux groupes de quatre personnes, pour la D0, et quatre groupes de quatre à cinq personnes pour la D2.
Mais ces groupes ne doivent pas être constitués au hasard. Il faut que cette composition soit faite, tout en ayant pour optique d'obtenir le plus d'idées possibles, et des idées productives.
Pour cela, notre cheval de bataille est que tout le monde puisse s'exprimer ! L'autre point crucial de cette composition, est qu'elle doit tenir compte de la provenance de chaque volontaire : de son service, de sa catégorie professionnelle, de sa facilité à s'exprimer, etc.

3. Avancement du projet et mise en place de solutions

Maintenant que nous disposons de tous nos groupes, nous allons pouvoir rentrer concrètement dans le vif du sujet, et pour cela il est décidé que nous rencontrions chaque groupe, à raison d'une heure par semaine.
Le but de ces séances est dans un premier temps de comprendre ce qu'il y a derrière chaque item d'insatisfaction, de soulever les réels problèmes, et dans un deuxième temps, de trouver des actions à mettre en place, qui pourraient résoudre ces insatisfactions.
Il est évident que c'est à eux de trouver de susceptibles solutions, et qu'ils doivent être conscients de l'opportunité qui leur est faite.
À mon sens, ce message est mieux passé au sein de la D2, la division de travaux. Les participants ont bien compris tout ce qu'ils avaient à gagner en exposant leur point de vue. De plus, ils l'ont davantage ressenti comme une reconnaissance qui leur été faite, et en conséquence, se sont d'autant plus investis.
Pour sa part, la D0 a tout de même eu une démarche positive, mais a peut-être moins compris l'impact que cela pouvait avoir. Peut-être ont-ils plus l'habitude d'être entendus, voir écoutés…
Chaque groupe peut ainsi traiter chacun des trois thèmes successivement, et pour bénéficier d'une production encore plus riche, nous procédons régulièrement à des validations en commun entre groupes différents, afin de déterminer les actions finales que nous proposerons à la direction.

3.1 - Notre méthode de travail pour soulever les problèmes

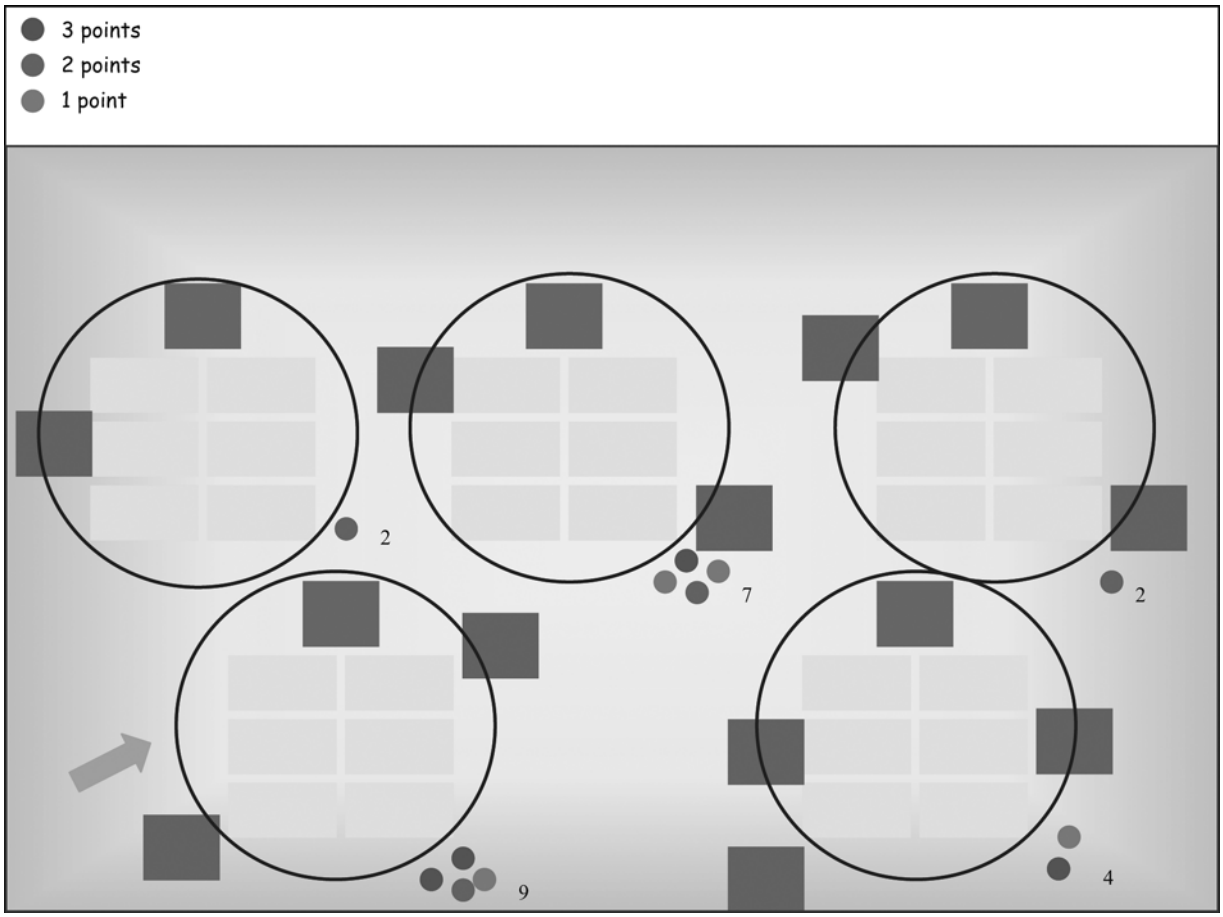
Au début de chaque thème, nous demandons à chaque participant de se positionner sur une échelle, afin d'évaluer son accord ou son désaccord avec les insatisfactions qui sont ressorties sur ce sujet. C'est ce que l'on appelle le **vote déclencheur**, qui va permettre ensuite de lancer la **Méthode des Cartes / Réponses**.
Grâce à elle, il est facile de prendre connaissance des idées, et ce de manière synthétique, de tous les participants (sans exception), dans un minimum de temps.
Effectivement, du point de vue des participants, chacun est sûr de pouvoir s'exprimer, même ceux qui ont naturellement tendance à se mettre en retrait.
En effet, se faisant par moitié à l'écrit, elle offre une production plus riche, car tous les participants ne s'influencent pas mutuellement. Il faut savoir que paradoxalement, l'écrit apporte plus de spontanéité que l'oral.
Enfin, le point important de cette méthode, qui l'est d'autant plus pour les groupes du centre de travaux, c'est qu'elle permet de matérialiser l'avancement du travail.
Les participants sont alors conscients du travail qu'ils ont fourni, et suite à notre expérience, ceci a permis à de nombreuses reprises, de procurer une grande satisfaction chez nos participants.
Si la démarche revêt une importance plus grande pour les groupes de la D2, cela vient du fait, qu'ils n'ont pas l'habitude de participer à des groupes de travail, et que quelque part peut-être avaient-ils un certain doute sur leur réussite à produire des choses concrètes.
De plus le fruit de leur production se matérialise sous leurs yeux, et leur permet d'en retirer une grande satisfaction, ainsi qu'une grande fierté.

Concrètement, il s'agit de recueillir le maximum d'informations des participants sur le sujet, par le biais de rédaction d'idées de toute sorte sur des post-it (soit les participants rédigent eux-mêmes leurs post-it, soit nous les rédigeons pour eux en les écoutant parler sur le sujet).
Puis on passe au regroupement d'idées, pour au final obtenir des sous-groupes auxquels on donne des titres.
Si au cours de la méthode, certains participants souhaitent s'exprimer sur les post-it des autres, il suffit de noter leurs commentaires sur d'autres post-it (à savoir qu'à chaque catégorie de post-it, idées de base, commentaires ou titres, correspond une couleur distincte).
En bref, on est censé obtenir un poster (page suivante).

3.2 - Notre méthode de travail pour émettre des solutions

Afin de trouver des actions à mettre en place pour résoudre les problèmes mis en avant, nous allons utiliser la méthode que l'on appelle **brainstorming**, autrement dit, remue-méninges ou encore tempête dans la tête.
Il s'agit d'une méthode de réflexion collective, par le biais d'une concertation orale, où l'on va apporter des solutions au problème posé.

Figure 1 : *exemple d'un tableau de restitution des résultats*



Cela repose sur une technique de créativité de groupe, une expérimentation collective de l'imaginaire, que l'on peut qualifier de désordre d'idées constructives.
Son but est donc de produire le plus d'idées possibles sur un thème donné, en un minimum de temps.
C'est une méthode qui favorise l'émergence d'idées nouvelles, et qui participe à la cohésion du groupe et permet, une nouvelle fois, l'expression de chaque participant.
Il faut savoir que la spontanéité est la règle de base de cette méthode.
Ainsi, après un temps de réflexion d'environ cinq minutes, sur le thème en question, chacun peut alors formuler ses idées.
Nous les retenons, et essayons de faire un lien entre elles, pour au final les hiérarchiser et ainsi définir les grandes lignes d'orientation des solutions.
Égalité, considération, positivisme, discipline et originalité sont les points phares de la méthode.
À ce stade du déroulement des séances, le groupe a alors ciblé les problèmes liés au thème en question, et à chaque problème a essayé de faire coïncider de possibles actions à mettre en place pour les résoudre.

Comme dit précédemment, une fois que tous les groupes d'une même division, ont traité un thème, nous les réunissons pour échanger les idées de chacun et réaliser une validation commune.
Il arrive souvent que de leur discussion, certaines actions se retrouvent perfectionnées, ou même certaines peuvent naître de cette séance.
C'est selon nous, les séances les plus enrichissantes pour eux, mais aussi pour l'avancement du projet.
Une fois leur validation terminée, ce sont ces actions que nous pouvons alors proposer à la direction.

Conclusion

À ce jour, tous les thèmes d'insatisfaction évoqués plus haut, n'ont pas tous été traités. Cependant, plus nous avançons dans la démarche, plus notre choix de lancer ce projet se justifie de jour en jour.
En effet, il en résulte que nombre des insatisfactions sont en fait plutôt dues à des incompréhensions, des méconnaissances des uns et des autres, qui ne font qu'amplifier certains désagréments.
Ainsi, en rétablissant certaines choses, le taux de satisfaction plus qu'honorable, constaté lors de la réponse au questionnaire, ne pourra qu'en être davantage sublimé, et ainsi procurer encore plus de satisfaction chez nos salariés.
De plus, même si à ce jour, nous n'avons pas le recul nécessaire pour juger de la réussite et de la pérennité des actions que les groupes ont proposées, il est évident que nous avons pu assister à une formidable collaboration de chacun, qui a entraîné sans le savoir, l'évanouissement de quelques tensions qui existaient au début du projet.
Alors qu'à première vue, la démarche paraissait très compliquée à mettre en place, compte tenu de notre activité, tout le monde a joué le jeu, et certains se sont réellement investis.
Nous ne pouvons que les en remercier…
Au final, nous espérons avoir réussi à leur apporter du mieux dans leur travail quotidien, et surtout une plus profonde et sincère alliance entre eux…
À savoir que la réelle appartenance à une société, et le climat positif et convivial y régnant, sont à notre sens, les clés d'une meilleure qualité de travail, d'une meilleure fidélisation des salariés, et au final une prospérité assurée à l'entreprise en question.
Cette étude, en plus de nous avoir permis d'évaluer le climat social au sein de l'entreprise en question, et à terme de prendre en compte les attentes de ses salariés, nous a également offert une preuve de l'épanouissement possible des salariés appartenant au secteur décrié des Travaux Publics.
Face à la pénurie de candidats potentiels dans ce secteur, cette satisfaction supérieure à la moyenne dans une entreprise appartenant à celui-ci, ne peut qu'être un argument supplémentaire, et de taille, pour faire comprendre aux gens quels bénéfices ils pourraient en retirer.
De plus, le fait de prendre en compte les aspirations de ses salariés, n'est aujourd'hui pas réellement monnaie courante dans n'importe quelle entreprise, de n'importe quel secteur.
Le fait que ce secteur s'engage dans cette voie-là, ne peut témoigner que de son envie d'aller de l'avant, de s'améliorer, et de sa reconnaissance vis-à-vis de ses salariés.

Bibliographie

Chaminade B. (2006), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, AFNOR Éditions.

Kotter J-P. (1996), *Leading Change,* Éditions Harvard Business School Press.

Laure F. (2004), *Le Guide des techniques d'animation*, Dunod, Paris.

Liger P. (2004), *Le Marketing des Ressources Humaines*, Dunod.

Neveu J-P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise*, Éditions Economica.

Paille P. (2004), La Fidélisation des Ressources Humaines, Éditions Economica.

Peretti J-M. (2006), *Ressources Humaines*, Éditions Vuibert.

Reichheld F. (1996), *L'effet Loyauté*, Dunod.

Ripon A. (1987)*Traité de psychologie du Travail*.

Taylor F-W. (1911), *The Principles of Scientific Management*.

Jean-Louis Viargues (2004), *Le Guide du manager d'équipe*, Éditions d'Organisation.

L'importance des communications informelles dans les organisations

Fernando Cuevas
Professeur
École supérieure de commerce de Pau
fernando.cuevas@esc-pau.fr

Henry Mintzberg nous décrit l'importance de l'ajustement direct entre les personnes. Mais dans ses écrits (Le Management), il présente les ajustements formels et informels dans la même configuration.
Nous proposons de les distinguer. La communication informelle, selon ses propres termes, « est le mécanisme qui est le mieux à même de correspondre à des formes complexes de travail ». Cette communication informelle permet une certaine cohésion entre des personnes ayant des intérêts personnels différents, mais un intérêt organisationnel commun, et surtout d'intégrer des personnes, qui *a priori* seraient indifférentes, mais qui grâce à ces communications vont prendre conscience des bénéfices, professionnels ou personnels, qu'elles peuvent obtenir en s'investissant dans l'organisation.

Cela signifie que la performance d'une entreprise passe, bien entendu, par les compétences professionnelles, les investissements, une bonne stratégie, etc. Mais aussi et surtout par les comportements et par les relations entre les personnes, autrement dit : par le « savoir être ». Mais attention le savoir être relève, en principe, de la sphère privée de l'individu. Jean-Pierre Le Goff dans son livre « La barbarie Douce » dénonce « la notion confuse du savoir être (qui) induit une approche psychologisante et moralisante en termes de bons comportements qui permet les manipulations les plus grossières » (page 14).

La secte émerge quand la religion instituée fait défaillance. Si la communication formelle ne peut tout expliquer, la communication informelle s'en charge, avec de bons et de mauvais résultats. Ces échanges vont créer une communauté d'affects et d'intérêts, en groupe important, mais aussi quand il y a une diversité de groupes restreints.
Cette (ou ces) communauté(s) vont se créer en fonction des habitus (au sens de Pierre Bourdieu) préexistants ou vont développer leurs propres normes de comportements. La diversité des échanges informels crée, bien ou mal, un système de travail par l'ajustement mutuel direct des pratiques et habitus.

Les hommes vont échanger car ils ont besoin d'informations leur permettant d'adapter leurs décisions aux réalités de l'entreprise, mais aussi car ils savent que la parole intègre, que les échanges représentent une ouverture sur les autres, sur le monde, que la parole permet d'apprendre, de faire évoluer leurs opinions. En allant plus loin, ces échanges représentent une source de divertissement, d'épanouissement, d'évasion, de partage d'émotions, de moments de convivialité, de détente, d'enrichissement des connaissances, etc. Selon les psychanalystes nous sommes tous des êtres dans l'angoisse. C'est essentiellement le groupe qui nous permet de faire face à cette angoisse. Comme m'a répondu un jour un cadre « il n'y pas de bonjour bête quand il y a

de la détresse ».

Les motivations aux échanges sont essentiellement des deux ordres : affectives mais aussi intellectuelles. Les communications informelles finissent en majorité par contribuer à la performance de l'entreprise ; elles aboutissent souvent à des « *petits accords quotidiens* ». Comme nous échangeons des milliers d'informations par jour, ces communications informelles sont d'une très grande importance car elles sont à la base de la construction des représentations des réalités communes quotidiennes de travail.

Nos communications informelles :
- Portent principalement sur : le travail, les relations personnelles, la stratégie de l'entreprise, la vie de famille, le sport, les activités culturelles, etc.
- Se réalisent principalement avec les collègues de la même équipe, des équipes avec qui nous devons travailler fonctionnellement, le supérieur hiérarchique (dont la singularité sera traitée ultérieurement), des clients, des fournisseurs, etc.

Elles permettent de trouver des affinités et développent la confiance.

Les sociologues d'entreprise parlent souvent de climat organisationnel. Celui-ci se concrétise essentiellement par les échanges informels. Un bon climat se concrétise par de bons échanges entre les personnes.

Certains considèrent qu'il s'agit d'une perte de temps. Mais l'histoire nous apprend que les groupes sociaux ont besoin d'un peu de « carnaval », d'espaces de liberté. Toute société se développe quand elle est capable d'intégrer le désordre, ou je dirais plutôt, un autre ordre. Les échanges de banalités ne sont pas si banals. Le « *four banal* » est l'endroit où les habitants au moyen âge se rencontraient et échangeaient dans un bâtiment appartenant au seigneur. Maurice Thévenet appelle ces échanges « les CRS : Codes Relationnels Superficiels ».

Albert Jacquard, généticien, démographe et philosophe, dit : « la valeur d'une journée est essentiellement relationnelle », « une vie prend de la valeur en fonction des rencontres » ou « je suis la liste de personnes que j'ai rencontrées ».

1. Les communications informelles se développent grâce à la confiance, à l'empathie et à l'honnêteté

Lors des échanges, les personnes se demandent sur qui est l'autre : ami ou ennemi ? S'il est un ami, on pourra compter sur lui dans le combat contre les fatalités de la nature. S'il est un ennemi, il faudra se battre contre lui. Si la perception de danger est partagée, l'ennemi va avoir une fonction primordiale pour la cohésion du groupe. Comme l'expliquent les psychanalystes, il va représenter l'entité qui sera l'objet de toutes les projections du groupe. La projection est le phénomène inconscient qui permet au sujet (ou aux groupes) d'expulser de soi des qualités, des sentiments, des désirs, etc, qu'il refuse en lui (Laplanche et Pontalis).

Dans la relation à l'autre, l'individu va avoir le choix entre :
- La sympathie : affinité entre les personnes, voire une contagion émotive, qui va prédisposer les individus à des attitudes analogues. Elle est donc fusionnelle.
- L'antipathie : sentiment irraisonné d'aversion d'une personne à l'égard d'une personne ou d'une chose. Elle est donc répulsive.
- L'empathie est une position intellectuelle de neutralité vis-à-vis de l'autre. Elle n'est donc ni fusionnelle, ni répulsive. Un cadre nous a répondu un jour en parlant de l'empathie : « c'est la faculté de se mettre à la place de l'autre, de penser comme lui… ». Ce concept a été développé par C. Rogers, psychologue américain qui décrit l'empathie comme la « capacité à percevoir avec précision le cadre de référence interne de l'autre, les composantes émotionnelles et les significations, qui s'y attachent, comme si l'on était la personne elle-même » (Rogers, Le développement de la personne, 1959). Mais Rogers insiste sur le fait qu'il ne faut jamais perdre de vue le « comme si ». La personne empathique doit bien évidemment chercher à percevoir les émotions de l'autre, mais surtout elle doit être consciente qu'il est extrêmement difficile de comprendre l'univers complexe de l'autre. Comment un homme cadre supérieur français de 60 ans avec des petits-enfants peut-il comprendre une femme pauvre de 18 ans, née en Asie, mariée contre sa volonté, sans diplôme et qui vient de perdre un enfant ? Pour pouvoir se mettre à la place de l'autre, encore faut-il disposer d'un minimum de vécu commun.

Les personnes, entre elles, peuvent bien évidemment, éprouver de la sympathie ou de l'antipathie, mais, dans le cadre organisationnel, elles devront surtout éprouver de l'empathie pour garder la distance émotive, surtout vis-à-vis des personnes avec qui elles doivent travailler.

Pour une communication informelle réussie, elles doivent accepter l'altérité. E. Enriquez définit l'altérité comme « la reconnaissance de l'autre en tant qu'être de désir, et non comme objet de nos désirs » (De la horde à l'État, 1983). Il peut nous aider à satisfaire nos désirs, mais il faut d'abord démontrer que nous cherchons à l'aider à satisfaire les siens. Déjà Kant écrivait : « agis de telle sorte que tu traites l'humanité, aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre, toujours en

même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen (Fondements de la métaphysique des mœurs, II, P ; 105, Cité par André Comte-Sponville). Il faut aimer l'autre pour son bien, et non pour notre bien (page 174).

Reconnaître l'autre implique de lui faire confiance. Celle-ci va contribuer au développement de l'avantage concurrentiel, en vertu d'une amélioration de la performance de fonctionnement. En effet, quand les personnes se font confiance, elles peuvent coopérer. Le développement des équipes est conditionné par le niveau de confiance qui existe entre ses membres. La confiance se gagne surtout quand la personne tient ses promesses, ne fait mal à personne, est crédible (vraisemblance de ses propos au sens de Karl Popper), est efficace, dispose de connaissances, est honnête et authentique, etc.

Je voudrais m'arrêter sur ces deux derniers termes. Une personne authentique est celle qui accorde ses paroles à sa personnalité et qui fait preuve de sincérité. Une personne honnête est celle qui accorde ses actes à ses paroles, qui fait preuve de probité. La confiance est un phénomène relationnel et réciproque. Finalement, la confiance est une foi partagée. Elle se développe surtout quand les personnes partagent les mêmes valeurs.

La confiance peut être accordée à une personne (M. Dupont), à un poste (directeur de l'agence bancaire), à une équipe (l'agence bancaire), à une organisation (la banque) ou à une institution (ensemble des banques et organismes de crédit). Mais, c'est la confiance accordée à une personne qui prime. Il est plus important de dire que M. Dupont m'a promis que le directeur de l'agence m'a promis, voire à « je fais confiance en l'institution bancaire ».
La confiance n'est ni spontanée, ni une donnée naturelle de la relation humaine. Elle ne se décrète pas non plus, elle doit se co-construire, et parfois elle prend longtemps à s'établir. Elle est un processus de construction permanente et non un état. Dans toute co-construction, il faut que l'un des deux personnes fasse le premier pas. Dans les entreprises, il y a surtout des rituels d'intégration (de mise en confiance) plutôt que des rituels d'initiation (mise à l'épreuve). La co-construction de la confiance se réalise par la parole, bien entendu, mais aussi et surtout par des actes. L'authenticité est importante, mais moins que l'honnêteté. La confiance est donc le résultat d'une connaissance mutuelle avec une expérience positive. Certains pourront parler de confiance aveugle, mais en plus de dangereuse elle est fragile car la déception d'une personne est d'autant plus forte qu'elle se sente trahie.
Une personne fait confiance quand elle sent que l'autre ne va pas lui mentir. La confiance n'exclut pas la vigilance, mais trop de méfiance annule la confiance de l'autre. La méfiance n'a jamais engendré la confiance. Finalement, la confiance est un pari.

Entre la confiance et la méfiance il existe la confiance restreinte (Alain Fox). Celle-ci est souvent due à des situations objectives. Un dirigeant jouit de la confiance du conseil d'administration. Un agent d'entretien ne jouit ni d'une confiance, ni d'une méfiance. Il jouit d'une confiance d'initiative très restreinte. Les procédures dans une entreprise ne relèvent pas de la méfiance, mais d'une défiance. Si la méfiance vient des forts soupçons de malhonnêteté de l'autre, la défiance relèverait plutôt d'un léger soupçon. Nous pouvons alors construire un spectre qui serait le suivant : méfiance → défiance → confiance restreinte → confiance.

Le niveau de confiance dépend de l'enjeu. Si celui-ci est faible, la question de la confiance a peu d'importance. S'il est important, même avec une très grande confiance, l'un va accroître sa vigilance.

La méfiance à son paroxysme est presque inexistante. Les négociations avec le pire ennemi, avec le plus grand criminel, vont se baser sur un minimum de confiance. Sinon le drapeau blanc n'existerait pas.

Que peuvent faire les personnes pour développer de la confiance entre elles ? Nous venons de voir que la confiance a un aspect affectif mais aussi rationnel. Il faut faire connaissance. Les stéréotypes se nourrissent de l'ignorance. Les personnes qui communiquent formellement et surtout informellement se connaissent mieux. Une tierce personne peut donner « un aval » de l'honnêteté d'une personne. On parle d'accréditations, qui signifient en fait « *crédibilité* ».

Nous avons vu que l'altérité, l'empathie, la confiance etc, ne sont pas évidentes et automatiques. Nous existons socialement grâce à ces termes. L'éducation familiale, scolaire mais aussi organisationnelle doit apprendre à chacun à aller à la rencontre des autres. Nos identités se forment grâce aux interactions que nous avons avec les autres et surtout grâce aux images de nous qu'ils nous renvoient. Comme le dit Albert Jacquard : « je suis le lien que je tisse ».

2. La communication informelle constitue un dispositif puissant pour la coordination interne de l'entreprise

La communication informelle ne peut pas être considérée comme une structure organisationnelle à proprement parler. En effet, la communication informelle (**C.I.**), comme son nom l'indique, n'a pas de formes.

Néanmoins, elle représente une partie substantielle des communications existantes dans une entreprise et constitue une structure sociale.

Ces communications se réalisent dans l'organisation et ont pour objet essentiel l'organisation. Celle-ci est donc le lieu et l'objet des échanges. Ces échanges sont centrés sur des informations générales (environnement, stratégie, structure, etc) et sur la gestion des ressources financières, matérielles et humaines, qui dans la grande majorité des entreprises, sont convoitées car limitées.

Nous proposons d'utiliser la notion de **communication formelle pour toute information qui engage la direction d'une entreprise**. La communication informelle est par opposition celle qui n'engage pas la direction.

La communication informelle prend la forme des discussions de couloir, lors de dîners avec les familles, lors du partage de moyens de transport, lors du partage de repas dans les cantines des entreprises, etc (pour une analyse détaillée cf. article de F. Cuevas et P. Poutet). On ne peut pas parler au sens strict d'une structure, puisque les relations sont laissées au libre arbitre des acteurs. Dans les réunions informelles, les discussions portent la plupart du temps sur le quotidien. Les gens parlent plus en tant que personnes et moins en tant que responsables d'un poste, sans arriver vraiment à dissocier les deux aspects.

La taille de l'entreprise ne constitue pas une variable de différenciation ; à la rigueur nous pourrions dire intuitivement que c'est dans les petites entreprises (dû à l'espace géographique limité) et dans les grandes entreprises (dû au besoin de compléter l'information formelle) que l'on observe une plus grande circulation de communications informelles. Bernard Paulré développe l'idée qu'une différence des communications informelles entre des petites et des grandes entreprises est que dans les C.I. de ces dernières les représentations seront construites sur des images indirectes véhiculées par les autres personnes et moins par des perceptions directes de la réalité.

Si les individus cherchent à avoir des interactions, c'est que l'information officielle ne couvre pas toutes les facettes d'une activité. Ils cherchent à combler des lacunes d'information, surtout dans des situations de crise pour l'entreprise. Ceci est d'autant plus vrai pour les personnes qui ne participent pas à des groupes de décision. Les « exclus » des réunions officielles sont très demandeurs d'information. Comme ils n'ont pas l'information officielle, ils recherchent l'information officieuse, « je m'occupe du sujet X et jamais je ne suis informé... sans informations on n'appartient à rien » (un cadre interviewé).

Du point de vue de l'entreprise, ces échanges permettent la solution de petits problèmes et la diffusion d'informations qui sont des repères indispensables pour toute action. Ainsi, lorsqu'il y a un projet à développer, les communications informelles informent sur les expériences, souhaits et affinités des individus susceptibles d'y participer.

Du point de vue structurel, la nature de l'activité a une grande influence sur le niveau de C.I. Une organisation organique, par opposition à une mécanique (Burns et Stalker), permet davantage d'échanges. Les structures organiques dépendent des négociations informelles entre les individus. De même, la proximité géographique et la proximité fonctionnelle favorisent les échanges.

Une entreprise est « une mosaïque culturelle ». Les membres viennent de partout : diverses localités ou pays, professions, milieux socio-économiques, etc. La C.I. facilite leur intégration, notamment pour les nouveaux recrutés, pour les personnes travaillant à temps partiel, pour les vendeurs qui s'absentent plusieurs jours lors des tournées, pour les employés de base, pour les ouvriers, etc. La C.I. leur donne un sentiment d'intégration. Les échanges informels permettent le partage de références culturelles, et l'identification à l'entreprise favorise la cohésion. La C.I. aide à passer de « l'association économique » à « la communauté de valeurs ». Bien entendu, la diversité culturelle rend difficile la communication et peut provoquer de « fâcheux malentendus ».

Ces analyses nous permettent de dire que sans la C.I., le travail serait beaucoup plus difficile à réaliser.

La communication informelle se développe essentiellement parce que, comme l'expliquent J. March et H. Simon, d'une manière générale, dans les relations de travail, les employés ont une grande réticence à faire part à leurs supérieurs de leurs difficultés ou échecs, ce qui les pousse à communiquer avec les collègues en qui ils ont confiance afin de chercher des solutions à leurs problèmes. Maintenant nous pouvons nous intéresser sur la possibilité d'avoir des conversations informelles avec un supérieur hiérarchique.
A notre avis, il est difficile d'avoir ce type de relation, car même si l'échange se passe un dimanche midi à la maison lors d'un repas, tout ce qui sera dit pourra être utilisé par le supérieur hiérarchique lors de relations formelles ultérieures. Dans ce cas, l'autorité est latente, mais pas présente. L'avantage serait que, étant moins présente l'autorité formelle, cette situation créât un certain équilibre dans les échanges, qui faciliterait l'expression du collaborateur et qu'un supérieur hiérarchique, même étant de nature directive, puisse mieux percevoir les nuances et les sentiments exprimés

(cf. travaux de M. Rockeah in Rojot et Bergman, page 338).

Un autre aspect de la relation entre la communication formelle et informelle c'est que la première s'appuie sur la seconde puisqu'elle en clarifie le sens. Et comme nous a dit un cadre : « la communication informelle prépare les esprits pour recevoir la communication formelle ».

3. Le phénomène de la rumeur dans les entreprises

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la communication informelle se développe d'autant plus qu'il y a une rétention de l'information formelle. Celle-ci peut être :

a) volontaire : confidentialité oblige, p.e. lancement d'un produit ;
b) inconsciente : la direction n'a pas ressenti le besoin de communiquer, p.e. la nomination d'un responsable ;
c) involontaire : l'objet de l'information est inexistant : par exemple la rumeur du départ d'un dirigeant qui reste.

Ces « rumeurs » vont pallier le manque de communication formelle. Plus elles se développent plus la réalité sera déformée. En effet, les mots et surtout le sens, changent au fur et à mesure que la C.I. avance. Par conséquent, la direction gagne toujours à annoncer très vite les informations non confidentielles et à se tenir au courant des rumeurs. Sinon les rumeurs vont de toute façon s'accroître en déformant les informations dont les individus ont besoin pour travailler. Il est d'autant plus vrai que la source des rumeurs est très difficile à identifier.

La rumeur est donc une information *non garantie*, *anonyme*, *incontrôlable*, sur un événement. Elle se propage *oralement*, selon un circuit déterminé par la structure des *relations affectives*, lequel va déterminer l'opinion collective (Lehninsch).

La rumeur fait et défait les réputations professionnelles et personnelles des individus.

4. Nos enquêtes sur le terrain

Lors de nos travaux de conseil dans une banque et dans une caisse primaire d'assurance-maladie, nous avons posé la question suivante : *la communication informelle représente-t-elle une source de problèmes (rumeurs) ou de solutions (petits accords) ?* Les résultats ont été les suivants :

CRÉDIT AGRICOLE		
	Source de problèmes	**Source de solutions**
Dirigeants	20 %	80
Cadres	54	46
	47	53

Échantillon : 10 dirigeants et 30 cadres (septembre 95)

CAISSE P. ASSURANCE MALADIE		
	Source de problèmes	**Source de solutions**
Cadres	84 %	16
Employés	78	22
	79	21

Échantillon : 50 cadres et 228 employés (septembre 97)

À partir de ces tableaux, nous pouvons arriver à la conclusion que les cadres intermédiaires se méfient davantage de la communication informelle que les dirigeants et que les employés. En conséquence nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

a) Les dirigeants ressentent le besoin des communications informelles car ils se sentent coupés des réalités (« *prendre la température* ») et assurés de leurs places ; de surcroît, ils sont à la source des informations formelles qu'ils maîtrisent.

b) Les cadres se méfient des C.I. car ils se sentent court-circuités et sont les responsables des équipes, et lorsque leurs collaborateurs les interrogent, même s'ils connaissent la réponse, ils ne sont pas autorisés à la diffuser. En effet, la communication formelle ne laisse pas de place au choix de son interlocuteur.

Nous avons aussi administré des questionnaires à ***60 cadres*** de diverses entreprises. Nous avons eu les résultats aux questions suivantes :

« *Lorsque vous vous mettez en accord oralement avec quelqu'un, le confirmez-vous par écrit ?* » :
24 % Toujours
45 % Souvent
29 % Rarement
2 % Jamais

Quel est le poids de la parole ? Quelle est la place de l'honneur dans les échanges ? Pour approfondir sur l'importance de l'honneur il est intéressant de s'en référer aux travaux de Ph. D'Iribarne. Une personne sur quatre confirme à chaque échange et surtout 60 % confirme au moins souvent. Est-ce pour éviter les malentendus ? Y a-t-il un problème de sémantique ? La confirmation est souvent motivée par des demandes de tierces personnes (supérieur hiérarchique, comptable, etc). Ou comme le disent souvent les salariés : « les paroles partent, les écrits restent ».

« *La communication informelle est-elle* » :
- 9 % Source de rumeurs et par conséquent créatrice de problèmes.
- 10 % Principalement source de rumeurs et secondairement source de résolution de problèmes.
- 43 % Principalement source de résolution de problèmes et secondairement source de rumeurs.
- 38 % Source de résolution de problèmes car elle développe la confiance entre les personnes.

Les cadres pensent que la C.I. est plutôt une source de solution aux problèmes de l'entreprise, mais cette attitude positive est nuancée par presque la moitié d'entre eux, ou plus de la moitié si on additionne ceux qui s'en méfient. Nous arrivons à la conclusion qu'ils sont favorables à la C.I. mais qu'ils ne lui font pas complètement confiance.

« *Le niveau de confiance lors des communications informelles dans votre entreprise est pour vous* » :
- 14 % Très haut. Vous parlez avec les membres en toute liberté.
- 53 % Haut. Je m'exprime ouvertement avec plusieurs collègues avec qui j'ai une bonne relation personnelle.
- 33 % Bas. Je m'exprime avec deux ou trois personnes avec qui j'ai toute confiance.
- 0 % Très bas. Je ne peux pas m'exprimer ouvertement car je risque après de le regretter.

Cette question dégage une nette majorité pour considérer que dans les entreprises les cadres peuvent s'exprimer ouvertement. Même les plus méfiants, trouvent toujours deux ou trois personnes avec qui échanger.

« *Je fréquente des collègues de travail, en dehors de l'entreprise* » :
- 5 % Très souvent : tous les jours.
- 40 % Souvent : minimum une fois par mois.
- 40 % Rarement : moins d'une fois par mois.
- 15 % Jamais.

La grande majorité (55 %) rencontre peu les collègues. Il s'agit bien entendu d'une caractéristique culturelle française. Les Latins et les Américains, selon le stéréotype répandu, fréquentent davantage les collègues en dehors du travail. Notons qu'un cadre sur six ne rencontre jamais ses collègues. Est-ce un souhait de séparer la vie professionnelle de la vie privée ? Ne pas avoir des conversations qui vont inévitablement porter sur le travail ? S'agit-il d'une coupure salutaire ? Ce phénomène peut avoir été amplifié par la nature de l'échantillon : cadres habitant des villes de plus de 150 000 habitants.

« *Avec mon chef je peux parler informellement* » :
- 36 % Toujours.
- 43 % Parfois.
- 16 % Rarement.
- 5 % Jamais.

Seulement 21 % des enquêtés trouvent des problèmes pour discuter informellement avec leur chef. Plus d'un tiers ne voit aucune barrière à ce type d'échanges. Ces résultats contredisent l'image courante des mauvaises relations entre chefs et collaborateurs. On peut donc émettre l'hypothèse que les mauvaises relations n'empêchent pas la C.I. d'exister. Probablement car dans un premier temps les relations étaient plutôt cordiales ce qui a induit une norme de relation informelle pérenne sans empêcher la méfiance entre les deux personnes. Un cadre m'a répondu un jour « même lors d'un déjeuner chez moi un dimanche, il continue à m'écouter avec les oreilles d'un chef ».

« *Pour travailler avec mes collègues de travail, les affinités personnelles* » :
- 9 % Sont indispensables.
- 50 % Sont souhaitables.
- 31 % Peuvent aider.
- 10 % Ne sont pas nécessaires.

Un cadre sur six considère que les affinités personnelles sont souhaitables ou indispensables pour bien travailler avec les collègues. Mais 41 %, plus de quatre cadres sur dix, considèrent qu'ils peuvent travailler avec les autres sans rechercher des affinités personnelles. Est-ce la preuve d'une certaine empathie entre collègues, à savoir que la relation entre collègues est davantage de rôle à rôle et rarement de personne à personne ? Ou est-ce que les salariés préfèrent l'objectivité dans les relations et fuient les relations intersubjectives ?

Conclusion

En période de crise, les individus se replient sur eux-mêmes. Cette stratégie n'a jamais donné de bons résultats à long terme. Au contraire, tout repliement génère des problèmes de survie. La tentation de diminuer la communication informelle est forte. Cette façon de procéder est, en vérité, insécurisante et paralysante pour tous ceux qui travaillent. Les individus, au contraire, ont besoin de communiquer, d'échanger des repères pour l'action, pour avoir une meilleure conscience des enjeux, des difficultés, des solutions possibles ou des opportunités à saisir.

L'information formelle et la communication informelle, plus que s'opposer, se complètent. Est-il d'ailleurs possible de délimiter une frontière nette entre les deux ? Nous pouvons affirmer qu'elles sont dans une relation d'étayage, où l'une supporte l'autre, où la C.I. facilite la diffusion et la compréhension de l'information formelle. Nous avons même observé dans un centre hospitalier universitaire que des réunions informelles qui permettaient aux médecins d'échanger ont été institutionnalisées afin de pouvoir pérenniser celles-ci.

Les individus entre eux se posent la question sur qui compter (ennemi ou ami), pour cela ils vont avoir des interactions formelles et informelles. Les communications informelles échappant à la médiation du travail et la structure organisationnelle vont être plus authentiques.
Ces interactions vont permettre de se jauger, de démontrer un respect par des gestes d'altérité, vont osciller entre la sympathie, l'antipathie voire l'empathie en fonction des appréciations réciproques. Ceci devant aboutir à des relations de confiance et parfois de méfiance. En cas de confiance celles-ci vont faciliter toute coopération nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.
Comme un cadre nous a dit « lors des communications informelles, on peut se jauger », ce qui ne peut pas se faire au téléphone et encore moins par courrier.

Si c'est l'empathie qui l'emporte, les relations entre les individus seront de poste à poste. Mais si c'est la sympathie qui l'emporte les relations seront de grande confiance de personne à personne.

Si l'entreprise ne peut pas maîtriser totalement la communication informelle, elle peut néanmoins chercher à exercer une influence sur les occasions et sur les personnes concernées. Elle aura toujours des difficultés à l'influer les contenus. La communication informelle est très propice au développement de l'entreprise à la condition que la communication formelle soit forte et structurée. La communication informelle est une arme à double tranchant : elle peut aussi bien structurer que détruire une entreprise.

Néanmoins, toute entreprise a intérêt à s'occuper des communications informelles pour faciliter la coordination entre les personnes.

Bibliographie

Aronson E. (1983), *L'attrait de la nouveauté*, Revue Psychologie, janvier.

Bergeret J. (1985), *La personnalité normale et pathologique*, Dunod.

Bourdieu P. (1980), *Questions de Sociologie*, Minuit.

Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, Tavistok.

Comte-Sponville A. (2006), Le Capitalisme est-il moral ?, LGF.

Enriquez E. (1983), *De la horde à l'État*, Gallimard.

Harrison R. (1965), *Non-verbal communication : exploration in time, space and object*, in Campbell, Dimensions in communications, Belmont, Cal.

Homans G.C. (1961). *Social Behavior*, Harcourt, N.Y.

Iribarne D. (1989). *La logique de l'honneur*, Le Seuil.

Laplanche J. et Pontalis J.B. (1967), Vocabulaire de la psychanalyse, PUF.

Lehnisch J-P. (1985), *La communication dans l'entreprise*, PUF.

Le Goff (2003), *La Barbarie Douce*, La Découverte.

Maisonneuve J. (1973), *Introduction à la Psychosociologie*, PUF.

March J. et Simon H. (1964), *Les organisations*, Dunod.

Margulies N. et Raia A. (1972), *Organizational Development: values, process and technology*, Mc Graw Hill.

Merton R.K. (1965), *Éléments de théorie et des méthodes sociologiques*, Plon.

Mintzberg H. (1990), *Le Management*, Ed. Organisations.

Morin M., *Contraintes Sociales et Communications dans l'Entreprise*.

Paure B. (1993), in *Dictionnaire de Communication* de L. SFEZ, PUF.

Popper K. (1978), *La connaissance objective*, PUF.

Rogers K. (1966), *Le développement de la personne*, Dunod.

Rojot J. et Bergmann (1989), *Comportement et Organisation*, Vuibert.

Thevenet M. (2004), Quand les petits chefs deviendront Grands, Ed. Organisation.

« Every low prices[1] » versus « the high cost of low price[2] » l'audit social chez Wal-Mart !

Françoise de Bry

Chercheure au Laboratoire GREGOR [3]
Présidente de RIODD [4]
Directrice de la rédaction de la revue
fdebry@wanadoo.fr

François Silva

Professeur à l'ESCEM [5] Tours/Poitiers et au CNAM
Président du Ce-Ds
Vice-président de l'lAS
Entreprise Éthique
FSILVA@escem.fr

Les multinationales d'aujourd'hui sont de plus en plus donneuses d'ordre auprès d'une kyrielle de sous-traitants auxquels elles imposent des prix bas et des délais réduits. Une entreprise comme Wal-Mart est le symbole de ces entreprises[6] dont la politique commerciale s'est construite autour du slogan « Every day low prices » en proposant donc des produits aux prix les plus pas du marché. Elle impose sa loi aussi bien dans les pays pauvres (délocalisation) que dans les pays riches (bas salaires, moins de 45 % des salariés ont une assurance sociale…). Mais cette walmartisation ne répond plus au mécanisme du marché libéral, elle fait payer ce modèle soi-disant concurrentiel à la collectivité. Sous forme triviale, Wal-Mart veut « le beurre et l'argent du beurre ».

Ses prix sont en moyenne inférieurs de 14 % par rapport au marché, dans chaque comté américain où elle est implantée, la baisse du pouvoir d'achat de ses associés[7] varie entre 2,5 et 4,8 %, quant à ses concurrents locaux, ils s'alignent sur ses prix ou disparaissent. En conséquence, le niveau de vie de ses associés est insuffisant et ils doivent recourir au système collectif « Medical-Care ». Le Congrès américain a estimé que chaque salarié de Wal-Mart coûtait à la collectivité 2 102 $ par an.

Nous sommes dans une spirale sans fin de politique qui tire les salaires vers le bas, signifiant ainsi une dégradation des conditions de vie des associés. Les autres entreprises n'ont pas d'autres choix que de suivre le modèle Wal-Mart, la norme devenant le mieux disant économique. Les consommateurs, souvent mal informés, sont les gagnants du système. Ils connaissent peu ou pas la production qui constitue pour eux une boîte noire, même s'ils sont à la fois salariés et consommateurs.

Dans ces conditions, peut-on envisager des audits sociaux dans un tel système où les « low cost » sont rois. Nos examinerons dans une première partie les éléments du modèle de Wal-Mart pour nous attacher ensuite à montrer qu'il existe dans cette entreprise des audits sociales classiques (chez les sous-traitants, par

[1] Slogan du groupe Wal-Mart.

[2] Titre du film réalisé par Robert Greenwald, avec pour sous-titre « Does for the gargantuan ameriacan retail outlet what supersize me did for the big mag », 2006.

[3] GREGOR : Gestion de recherche et d'études sur la gestion des organisations (IAE de Paris - Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne).

[4] RIODD : Réseau international des organisations et du développement durable.

[5] ESCEM : École supérieure de commerce.
CNAM : centre national des Arts et Métiers.

[6] « Le succès de Wal-Mart est le succès de l'Amérique », disait Bush Senior, alors président, en 1992.

[7] Associé : nom (teinté de paternalisme !) donné par Wal-Mart à ses salariés.

exemple), mais aussi des audits sociaux qui relèvent de la soft-law. N'oublions pas que les USA sont un pays fédéral et donc que le droit social émane de deux niveaux : fédéral (applicable à tous les états), étatique (applicable au seul état où il a été promulgué en appliquant le principe de subsidiarité). Un exemple : Wal-Mart s'est fortement implantée dans les états où le droit du travail ne va guère plus loin que le droit fédéral (Arkansas, Texas, Nebraska, Nevada…), mais elle a peu de magasins en Californie où le droit du travail est beaucoup plus strict. Autre exemple mondial : Wal-Mart a essuyé un échec en Allemagne, non seulement en raison de la rigidité du droit du travail allemand, mais aussi en d'un *merchandising* calamiteux (produits mal présentés…), d'une insuffisance de propreté du magasin et d'absence de produits spécifiques.

1. Wal-Mart, une image ambivalente du modèle libéral américain

« Le succès de Wal-Mart est le succès de l'Amérique », disait Bush Senior, alors président des États-Unis en 1992, mais succès syncrétique, remarquable sur le plan technique, désastreux sur le plan social.

1.1 - Quelques repères historiques

Sam Walton ouvre son premier magasin en 1951 à Bentonville (Arkansas) : « Walton'5-10, puis franchise avec son frère Bud 15 magasins. Le groupe se crée en 1962 à Rogers (Arkansas) sous l'enseigne Wal-Mart, mais le siège social est aujourd'hui revenu à Bentonville. Jusqu'à sa mort en 1992, Sam Walton dirigera le groupe. Depuis, S. Robson Walton est chairman et H. Lee Scott CEO.

C'est un groupe spécialisé dans la grande distribution. Des magasins se sont rapidement implantés dans les autres états des USA. À partir de 1992, le groupe s'internationalise d'abord au Mexique (1992), puis au Canada (1994), en Argentine (1995), en Chine à partir de 1996, en Allemagne en 1998 (achat de la chaîne allemande Verkauft) et au Royaume-Uni en 1999 (achat de la chaîne ASDA, soit 299 magasins). En 2004, le groupe avait envisagé d'acheter la société de grande distribution Carrefour, mais il abandonne le projet.

En 2002, Wal-Mart devient la plus grande compagnie privée de la planète en chiffres d'affaires selon le classement de *Fortune*, mais en 2005 Exxon Mobil repasse devant Wal-Mart. Wal-Mart devient le plus grand employeur privé au monde avec 1,8 million d'associés, dont 1,3 aux USA. 6 000 usines sont implantées en Chine, moins de 40 % d'entre elles sont aux États-Unis. Près de 40 % du capital est détenu par la famille Walton, le reste appartient à des actionnaires individuels ou des fonds de pension et 3 500 associés sont actionnaires.

Quelques chiffres en 2006 :
- Chiffres d'affaires : 350 milliards de $, soit l'équivalent du PIB de la Belgique.
- Bénéfices nets : 11, 231 milliards de $.
- Effectif mondial : 1,8 million de personnes dont 1,3 aux USA.
- Implantation : 15 pays (hors USA).
- Magasins : 6 640 dont 3 900 aux USA.

En 2005, Wal-Mart comprenait 6 divisions :
- Wal-Mart stores : discount stores, marchandises générales sans produits frais.
- Supercenters : de 12 000 à 25 000 m^2, offre non alimentaire (70 %), alimentaires proches des hypermarchés français.
- Sam'Club (530) : entrepôts de 10 000 m^2, produits en vrac bon marché.
- Neighborhood market : de proximité, 4 000 m^2.
- Division internationale : 1 000 magasins dans 9 pays représentant 18,5 % du chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Wal.Mart.com : leader du commerce en ligne.

1.2 - L'effet Wal-Mart

L'« effet Wal-Mart » se caractérise au niveau macro-économique par une baisse des prix et une hausse de la productivité. Le cabinet d'études Global Insight (Études 2005) a calculé qu'entre 1985 et 2004, Wal-Mart a fait baisser les prix des produits domestiques de 9 %, les autres biens (vendus dans ses centres) de 4,2 %, elle aurait ainsi permis de réduire l'inflation de 3 % aux USA. En 2004, toujours selon la même étude, Wal-Mart aurait créé 210 000 emplois et augmenté la productivité de 0,75 % par rapport à l'année précédente.

L'économie réalisée par les consommateurs en 2004 serait de 263 billions de dollars, soit 2 329 $ par famille et par an. Cependant, les salaires auraient baissé de 2,2 %, mais compte tenu de la baisse des prix à la consommation, le pouvoir d'achat des associés aurait finalement diminué de 0,9 %.

Le modèle Wal-Mart apparaît comme l'antithèse du modèle fordien. Henry Ford souhaitait rémunérer suffament ses salariés pour qu'ils puissent acheter les voitures qu'il produisait. À l'inverse Sam Walton vend à des prix bas pour que les associés, mal payés par Wal-Mart puissent acheter les produits qu'ils vendent.

La maîtrise des coûts (salaires, matières premières…), la flexibilité (70 % des associés travail à temps plein, mais estimé à 34 heures, voire 28 heures selon les États), une stricte gestion des stocks, une centralisation

poussée[8] (utilisation intensive des moyens informatiques et autres) du groupe expliquent sa réussite financière. Il s'agit d'un marché de dupes où le poids économique de cette multinationale fait la loi du marché. Nous sommes très loin du modèle classique de l'offre et de la demande, voire du libéralisme économique. Des économistes, proches du mouvement démocrate, lui reprochent la faillite des petits commerces, l'uniformisation des goûts, mais surtout d'être responsable du déficit commercial avec la Chine[9]. Ne serions-nous pas revenus au « capitalisme sauvage du XIXe siècle » dans un pays qui se targue d'être à l'origine de la *Business Ethics* et de la *Corporate Social Responsability*.

1.3 - Un modèle social déflationniste

Le groupe Wal-Mart joue un triple effet déflationniste sur les salaires. D'abord, il détruit tous les concurrents qui ne s'alignent pas sur ses prix, ensuite il exerce une forte pression à la baisse sur les coûts de ses fournisseurs, État compris, enfin il compresse au maximum les salaires de ses associés. En 2004 la paie d'un vendeur est de 8,55 $/heure, soit 14 000 $ par an, inférieure de 1 000 $ au seuil de pauvreté. Dans ce contexte salarial, il n'est pas étonnant que seuls 38 % des associés puissent se payer la couverture sociale de l'entreprise. Tous secteurs confondus aux USA, la moyenne des salariés assurés par leur entreprise est à 60 % et celui de la distribution à 50 %.

« Je travaille une moyenne de 30 heures pas semaine et je touche de l'argent du gouvernement et des coupons alimentaires, parce qu'avec ce que je gagne mes enfants crèveraient de faim », déclare un associé de Wal-Mart. Ainsi, le groupe ne contribue qu'à 50 % des cotisations médicales alors que la moyenne nationale est de 72 %. Il demande à ses associés une part d'environ 15 % de leur salaire. Selon le syndicat AFL-CIO, les salariés qui ne bénéficient pas de la couverture de Wal-Mart profitent de celle de leur conjoint ou de l'État. Les salaires sont donc souvent plus bas que le minimum légal, mais les femmes sont en moyenne moins bien payées que les hommes : entre 5 % et 15 % d'écart pour le même travail. Les heures supplémentaires ne sont pas toujours rémunérées ou à un taux très bas.

Pour pouvoir respecter son slogan, Wal-Mart délocalise. En 2005, plus de 60 % des marchandises étaient importées contre 6 % en 1995. Gary Gereffi, professeur à l'Université Duke, affirme que « Wal-Mart est l'une des principales forces qui poussent à la délocalisation aux USA… Elle dispose aujourd'hui d'un pouvoir exorbitant de vie et de mort sur la plupart des industries de consommation aux États-Unis et de ses 65 000 fournisseurs, parce qu'il est de loin le premier distributeur et vendeur de produits ».

Wal-Mart veut cependant aujourd'hui se donner une image d'entreprise responsable. Elle a ainsi pris position pour l'augmentation du salaire minimum fédéral de 5,15 $ à 7 $ d'ici 2009. À la surprise générale, elle a rejoint une coalition de syndicats américains qui milite en faveur de l'institution d'un régime universel national d'assurance-maladie.

Cette société s'est également investie dans quelques projets écologiques. Elle équipe aujourd'hui ses magasins « d'un système de modulation d'éclairage en fonction de la luminosité naturelle. Cet équipement permet de réduire de la consommation de 25 à 35 % selon les magasins ». Elle généralise les toits blancs qui peuvent permettre jusqu'à 250 millions de Kwh par an et est sensible la récupération des déchets.

Avec sa fondation, Wal-Mart apporte son aide à quelques grandes causes humanitaires, comme le sponsoring d'associations nationales, l'aide logistique au système éducatif. Elle a également créé un prix visant à récompenser les meilleurs professeurs de l'année (2 millions de dollars). L'entreprise, respectueuse des minorités, a reçu notamment le prix Bron en 2002, décerné par la Maison Blanche, pour récompenser ses efforts sur l'intégration des minorités ethniques. Mais ce tableau idyllique ne saurait faire oublier le modèle social globalement désastreux de Wal-Mart.

1.4 - Statement of Ethics de Wal-Mart

Lorsque Sam Walton a fondé ses premiers magasins, il a établi « 3 croyances principales », qui ont fait l'objet d'un code éthique remis à chaque salarié.

- Respect de l'individu : politique de la porte ouverte et grande transparence entre l'entreprise et ses associés, non-discrimination.
- Service aux clients : « hospitalité agressive », les clients sont systématiquement salués à leur entrée dans le magasin et les murs sont couverts d'affiche indiquant « satisfaction garantie ».
- Recherche de l'excellence : amélioration continue, politique du « grass roots » brainstorming entre le staff et le management sur les améliorations possibles).

[8] Un cadre affirme : « Je pourrais vous donner les recettes d'un magasin le 13 juillet de l'année dernière entre 19 h et 20 h et même vous dire combien Sally Jo, caissière n° 342, a encaissé pendant cette heure-là » (CCIP, 2005).

[9] Wal-Mart importe une vingtaine de milliards de dollars de produits en provenance de Chine (délocalisation).

Dans le cas où un associé aurait un problème de nature éthique, le guide lui recommande d'utiliser la porte ouverte et/ou de contacter la hotline éthique. « Aucun associé qui de bonne foi aura rapporté une violation présumée ne sera soumis à des représailles pour avoir fait ce rapport ».

Sur son site (www.walmartstores.com, ouvert en 2004), l'entreprise précise que :
« En tant qu'associé Wal-Mart, vous faites partie d'une famille[10] globale qui grandit chaque jour. La clé de l'efficacité de notre culture est notre politique de la porte ouverte. Chaque associé est encouragé à apporter des suggestions à son superviseur. »

Malgré ces quelques atténuations, le groupe est très connu pour sa politique des bas salaires et son anti-syndicalisme. Il n'est dès lors pas surprenant que le turnover de son personnel en magasin soit supérieur à 50 %, voire égal à 100 %.

Quid de l'audit social chez Wal-Mart ? S'il existe chez les sous-traitants sous une forme plus ou moins classique ; au-delà, nous ne retrouvons pas dans cette entreprise un véritable audit. Nous pouvons cependant assimiler à un début d'un audit social les différents procès intentés par ses associés. dans les autres fonctions de l'entreprise. À l'inverse des pays latins qui fonctionnent sur la base de la *hard-law*, (droit dur, droit positif), les États-Unis y ajoutent un droit spécifique caractéristique de leur culture juridique la *soft-law*[11]. Peut-on y voir une amorce d'audit social ?

2. L'audit social chez Wal-Mart

2.1 - L'audit social d'initiative salariale

La *Soft Law* (en français : droit mou, droit flexible) correspond à des règles dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires soit parce que les dispositions en cause bien que figurant dans l'instrument contraignant ne créeraient pas d'obligations de droit positif ou ne créeraient des obligations que peu contraignantes » (Salmon, 2001). Il y a alors deux aspects différents de la soft law ; c'est l'instrument (le contenant) qui peut être mou, ou la norme (le contenu).

Si les associés ont un faible pouvoir de négociation dans l'entreprise (notamment en raison de l'absence de syndicats), ils peuvent y substituer des actions devant les tribunaux qui ne sont pas autorisées par le droit positif comme par exemple la *class action*. Nous en donnerons quelques exemples concernant Wal-Mart sur les sujets suivants : la syndicalisation des associés, class action pour discrimination sexiste et utilisation d'un référendum d'initiative populaire pour résister à l'implantation des supercenters dans certains états.

Fermeture pour syndicalisation
Comme expliquer l'opposition systématique de ce groupe à la syndicalisation individuelle de ses associés et à plus forte raison son refus d'une section syndicale. La réponse nous est donnée par sa porte-parole Mona Williams : « Notre philosophie est que seuls des associés malheureux voudraient adhérer à un syndicat. Or Wal-Mart fait tout ce qui est en son pouvoir pour leur offrir ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin ». Le fondateur Sam Walton ajoute que « les meilleures idées viennent des associés ».

Pour créer un syndicat aux USA, il faut que 30 % des employés signent une carte appelant à l'organisation d'une élection par la NLRB (National Labor Relations Board). Dans la pratique, les syndicats préfèrent appeler à une élection que s'il possède 50 % des votes des associés.
Wal-Mart dispose d'une « boîte à outil » extrêmement efficace pour résister à la syndicalisation.

- Si la demande de syndicalisation approche le chiffre fatidique de 30 %, elle embauche massivement pour faire retomber le pourcentage à 20 %.
- À la première manifestation de mécontentement, le magasin concerné prévient le groupe qui leur envoie par avion privé un cadre supérieur de Bentonville (siège social). Ce dernier met en place toute une pédagogie pour les associés afin de les purger de leurs mauvaises intentions.

Il présente notamment un clip de 12 minutes, intitulé : « Vous avez choisi un lieu de travail formidable » dans lequel témoignent des associés : « l'atmosphère véritablement familiale, si bien connue, existe vraiment »... Il démontre que les associés n'ont aucun intérêt à se syndiquer, essentiellement pour trois raisons explique le clip :

- Les associés doivent payer une cotisation de 20 $ ou plus.

[10] Les termes d'associés, de famille, l'anti-syndicalisme affiché par Wal-Mart donne un caractère paternaliste à l'entreprise (Ballet, de Bry, 2001). Mais ce n'est qu'une forme dénaturée du paternalisme.

[11] Soft Law (en français : droit mou, droit flexible) : des règles dont la valeur normative serait limitée soit parce que les instruments qui les contiennent ne seraient pas juridiquement obligatoires soit parce que les dispositions en cause bien que figurant dans l'instrument contraignant ne créeraient pas d'obligations de droit positif ou ne créeraient des obligations que peu contraignantes » (Salmon, 2001). Il y a alors deux aspects différents de la soft law ; c'est l'instrument (le contenant) qui peut être mou, ou la norme (le contenu).

- Ils n'ont plus de choix puisque les syndicats mènent les négociations à leur place.
- Il risque de perdre des acquis à la table de négociation.

La conclusion interrogative du clip mérite d'être citée : « Vous devez vous demander pourquoi des démons comme les syndicalistes sont autorisés à circuler librement dans notre pays ? ».

Si, après ce « lavage de cerveau », les manifestations pro-syndicales persistent, Wal-Mart supprime le service concerné et renvoie « les mutins » (exemple : rayon boucherie, Texas, 2000). Si l'agitation est plus étendue, il ferme définitivement le magasin (exemples de fermetures au Québec : supercenter de Jonquière, succursale de Saint Hyacinthe et magasin à Gatineau).

Seule la Chine a réussi à faire céder Wal-Mart sous la pression du Gouvernement. Légalement, le groupe en Chine qui compte 30 000 salariés doit respecter la loi nationale : elle oblige toute entreprise à avoir une section syndicale et à lui allouer 2 % de sa masse salariale. Le groupe prend peu de risque dans la mesure où le syndicat chinois est officiel et unique et sert de relais au parti communiste.

Une class action emblématique (affaire Dukes en Californie)

Malgré les fortes pressions exercées par Wal-Mart, des centaines d'associés ont entamé des procès contre leur entreprise, notamment sous forme de class action[12] (de Bry, 2006). La plus emblématique nous paraît être l'affaire Dukes en Californie. Le 6 février 2007, la cour d'appel fédérale de San Francisco (Californie Ouest) autorise la transformation d'une plainte (déposée par 6 employées en juin 2001), en une *class action* dans laquelle 1,5 million (selon la cour) d'associées ou ex-associées de Wal-Mart seraient concernées. Cette action pourrait devenir le plus grand procès pour discrimination sexuelle de tous les États-Unis. Elle pourrait coûter au groupe plusieurs milliards de dollars de dommages et intérêts. S'agissant d'une class action, elle peut être accessible à toutes les femmes ayant souffert de la même discrimination chez Wal-Mart. Le groupe a déjà annoncé qu'il ferait appel de cette décision.

Cette affaire Dukes (nom d'une associée de Wal-Mmart à Pittsburg en Californie) commence par une plainte en discrimination sexiste, déposée par 6 associées. L'égalité professionnelle est une longue histoire chez Wal-Mart, expliquée par les origines rurales de l'entreprise. À l'origine, à Bettonville dans l'Akansas, les femmes employées étaient mariées à des fermiers et leur salaire était considéré comme un salaire d'appoint. Les femmes au procès ont témoigné qu'elles étaient toujours traitées comme des femmes de fermiers. Un des directeurs de magasin leur aurait dit : « Les hommes sont faits pour faire carrière, les femmes non ; la distribution est un job pour des femmes au foyer qui ont juste besoin d'argent de poche ».

Cette procédure est exceptionnelle en France et ne concerne que des cas bien particuliers. Elle consiste à fusionner l'ensemble des plaintes individuelles dans un même procès. Elle permet de mutualiser les frais de procédure, d'éviter la répétition des mêmes témoins, des mêmes pièces et que des décisions contradictoires soient prises sur une même affaire. Des dérives sont cependant à craindre : acceptation d'une négociation déraisonnable, mais qui procure de confortables honoraires aux avocats, risque de création d'un véritable lobby, mise en péril d'une entreprise en raison de dommages et intérêt substantiels (exemple : en Californie, la Pacific Gas and Electric a été condamnée à verser entre 1 et 2 millions de dollars selon le nombre de malades par famille). Aux USA le champ d'action de la class action est général, aucun mandat n'est nécessaire, toutes les victimes présumées sont implicitement dans la procédure (Système *opt out*).

En octobre 2006, Wal-Mart a déjà été condamné, après une class action, à payer plus de 78 millions de dollars pour avoir forcé des associés à travailler pendant leur temps de repos. L'entreprise s'est également vue infliger 172 millions de dollars de dommages et intérêts pour 116 000 de ses associés, selon la même procédure pour les avoir empêchés de prendre leur pause-repas. Le groupe fait l'objet de plaintes similaires dans 30 états.

La communauté américaine se mobilise contre Wal-Mart

56 % des Américains considèrent que Wal-Mart, leader mondial de la distribution, est un groupe caractérisé par la faiblesse de sa politique sociale et éthique. Il doit fait face à une large campagne d'opposition, notamment pour s'implanter en Californie. Ainsi de nombreux comtés ont adopté une législation interdisant de nouveaux centres commerciaux dont la surface est supérieure à 10 000 m^2. Wal-Mart tente souvent de passer en force en utilisant une disposition démocratique, existant dans certains états, qui permet la tenue d'un référendum d'initiative populaire dès lors que 10 % de la population d'une commune a signé une pétition en ce sens.

Wal-Mart a ainsi bénéficié de l'annulation de l'interdiction de son implantation dans certains comtés grâce à ce référendum. Cependant, il a subi un revers important à Inglewood, une banlieue de 112 000 habitants près de Los Angeles. En avril 2004, le non au référendum sur l'implantation de Wal-Mart a recueilli plus de 60 % des votes. Il s'agit pourtant d'une ville où les électeurs sont

[12] Class-action, en français : action collective, action de groupe.

majoritairement afro-américains et latinos à faible revenu (13 % d'entre eux sont en dessous du seuil de pauvreté). L'entreprise leur promettait des produits à prix cassés, la création de 1 200 emplois. « Franchement je ne pensais pas que nous allions gagner », explique Tracy Bray-Barkan de l'association *Los Angeles Allance for a new Economy* qui a aidé les habitants du quartier opposés au Supercenter à s'organiser. « Spontanément les habitants étaient favorables au projet. Mais nous avons réussi à leur faire prendre conscience qu'au final, ils ne seraient pas gagnants. La proposition soumise au vote visait à affranchir la compagnie de toute législation en matière d'urbanisme et de contrôle local. Du jamais vu. Nous avons dit aux habitants : pourquoi croyez-vous qu'ils viennent chez vous ? Parce que vous êtes de couleur ? Ils pensent que vous êtes stupides ? Cet argument a fait la différence. ». La défaite fut d'autant plus humiliante que pour Wal-Mart qui avait demandé le référendum. L'entreprise avait dépensé un million de dollars pour convaincre les habitants (tracts, coups de téléphone, visite à domicile, taxis pour emmener les plus âgés votés…).

Une étude faite par le Labor Center de l'université de Berkeley et intitulée « les coûts cachés de Wal-Mart » a montré que les salariés de l'entreprise en Californie gagnent 31 % de moins que la moyenne sectorielle et qu'ils sont peu nombreux à bénéficier d'une couverture santé. Beaucoup de salariés sont donc dépendants des programmes d'assistance de l'État. L'étude estime que cette prise en charge des associés de Wal-Mart coûte, par an, 86 millions de dollars aux contribuables californiens. Désormais, depuis novembre 2004, la loi de l'État prévoit que les grandes entreprises doivent avoir une couverture santé pour leurs salariés.

Implantation de syndicats, class-action, référendum d'initiative populaire peut-on parler d'audit social à l'initiative des salariés, des groupes de pression, des parties prenantes en général ? Quelle est leur influence ? Wal-Mart exerce un audit social plus classique chez ses sous-traitants, notamment en Chine.

2.2 - L'audit social chez les sous-traitants

Beaucoup d'entreprises comme Wal-Mart ont fait signer à leurs sous traitants des chartes sociales et environnementales. Mais ces engagements sont purement formels. Les sous-traitants dans les pays émergents, en Chine en premier lieu, savent facilement les contourner. Pour qu'un engagement soit crédible, il faut qu'il y ait des contrôles sociaux et environnementaux réguliers effectués par des auditeurs sociaux indépendants avec une maîtrise de ces derniers de l'ensemble du processus de fabrication.
Mais, il faut connaître l'ensemble du processus de production. Or, ces processus sont devenus de plus en plus complexes car souvent l'élaboration d'un produit implique beaucoup d'acteurs. Ainsi pour fabriquer un « jean », cela commence dans les champs de coton, suivi d'un premier traitement industriel (égrenage et blanchissement) ; ensuite du filage et du tissage, puis de la transformation du tissu en vêtement. Il faut intégrer la fabrication des rivets, de la fermeture éclair et souvent du cuir indiquant la marque. Le donneur d'ordre ne maîtrise que le stylisme en amont puis transmet son cahier des charges à ses sous-traitants pour la fabrication, de la coupe des différentes pièces à l'assemblage et à la finition du vêtement.
Il est impératif de connaître les conditions sociales et d'environnement de production en Chine, car il est nécessaire que ce pays mette en place effectivement un minimum de règles sociales et environnementales. Connaître cela veut dire faire vérifier par des auditeurs indépendants la situation réelle.
On ne peut pas se satisfaire des Chartes sociales et environnementales signées dans beaucoup d'entreprises chinoises car elles ne sont pas appliquées. Pour les faire appliquer, il faut aller contrôler (c'est la fonction des auditeurs sociaux) en effectuant des audits sociaux Ainsi, à la fin des années 90, l'ONG Fair Labor Association (FLA) avait lancé un mouvement de boycott contre Nike.
Lorsque des chercheurs ont pu effectuer un travail sérieux sur le terrain en ayant un libre accès à toute l'entreprise sous traitante, leurs études montrent clairement que les entreprises chinoises savent contourner les règles sociales et font un rideau de fumée. Pour que tout label soit crédible, il faut qu'il y ait des contrôles sociaux et environnementaux réguliers effectués par des auditeurs sociaux indépendants.

Wal-Mart a créé en 1992 un programme de « standards éthiques » que doivent respecter ses fournisseurs. Des « bureaux éthiques » employant 200 inspecteurs (internes ou externes à l'entreprise) ont ainsi fait des audits et exclu certaines usines de la chaîne de leurs fournisseurs.

Mais attention il existe différents types d'auditeurs sociaux et d'audits sociaux : il y a ceux qui sont effectués en 2/3 jours et qui contrôlent différents documents de l'entreprise (livres de paye, de recrutement, des accidents du travail…) et il y a ceux qui passent du temps dans l'entreprise, interrogent les salariés, regardent les processus. Un tel audit social demande un minimum de temps mais surtout demande un accompagnement pour aider l'entreprise sous traitante à mettre en place les règles demandées. Et cela représente un surcoût que les donneurs d'ordre ne veulent pas toujours prendre en charge. Surtout s'il y a ensuite un accompagnement chez le sous traitant pour qu'il mette en place en véritable politique sociale et environnementale, mais cela prend du temps et plaide pour une véritable fidélisation des relations contractuelles.

En conclusion, c'est ainsi que pourrait émerger un label social. Mais on comprend la difficulté de connaître l'ensemble des différents intervenants présents dans différents pays. Ainsi, un tel audit social va demander du temps et un accompagnement pour aider le sous traitant à mettre en place les règles demandées. Cela représente un surcoût évident pour ces produits labélisés. Mais les consommateurs sont-ils prêts à en payer le prix ? L'exemple de Wal-Mart nous montre que cela va demander beaucoup de pédagogie et d'explication vis-à-vis du groupe. Les consommateurs plébiscitent cette entreprise puisqu'en 40 ans, ils l'ont fait devenir le premier distributeur et vendeur de produits alimentaires aux États-Unis. Wal-Mart vend aujourd'hui plus d'un tiers des couches, du papier toilette, des shampooings et des dentifrices aux Américains. L'enseigne prévoit en 2010 de vendre la moitié des produits de consommation courants aux États-Unis.

Mais Wal-Mart est aujourd'hui très critiqué, même Wall Street n'aime pas beaucoup le groupe, son cours de bourse est au même niveau qu'en 1999 alors que celui son concurrent direct Target a augmenté de 75 %. Plus petit, mais plus haut de gamme, Target a vu son chiffre d'affaires augmenter deux fois plus vite et dégage de meilleures marges. Wal-Mart tente de ne plus se limiter au bas de gamme. Il rénove ses magasins, développe les aliments bio, diversifie ses biens pour l'équipement de la maison. Mais, son changement de look brouille son image dans la clientèle.

Il faut que la production ne soit plus une boîte noire pour le consommateur. D'où la nécessité de lui faire connaître les conditions de production sociale et environnementale. C'est le rôle d'un label qui pourrait être apposé sur le produit. Mais comme nous l'avons expliqué, au regard des difficultés rencontrées actuellement c'est les raisons pour lesquelles il n'y a pas encore de label social et environnemental crédible.

Bibliographie

Badot O. (2005), « L'autre raison du succès de Wal-Mart : une rhétorique de l'infra-ordinaire », *Revue française de Marketing*, juillet, N° 203, 3/5, pp. 97-117.

Ballet J. & Bry (de) F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Le Seuil, Col. Points.

Bhatnagar R. (2005), « Dukes versus Wal-Mart as a catlyst for social activism », Berkeley Women's Law Journal, p. 246-256.

Boche P. (2002), « Sur la dimension sociale du développement durable et les codes de conduite », *Revue Autrement.*

Boitier M., Misiaszek E., Rivière A. (2005), « Wal-Mart : et pour quelques dollars de plus… », *Centrale de Cas et de Médias Pédagogique* (CCMP).

Bry (de) F. (2006), « Class action à la française », *Qualitique*, juillet/août, n° 179, pp. 16-20.

Colla E. & Dupuis M. (2000), « Carrefour/Wal-Mart : questions autour d'un combat global », *Décision Marketing*, n° 21, p. 73-79.

Combemale M. & Silva F. (2006), « Les enseignements d'un audit en Chine » Acte du Colloque de l'IAS, printemps.

Combemale M. & Igalens J. (2005), *Audit social*, PUF, Que sais-je ?

Combemale M. & Silva F. (2006), « Leçons de l'audit social pour les pays à faible droit du travail », Journées Africaines des ressources humaines, Dakar, 13 décembre.

Combemale M. & Silva F. (2006), « Les audits en Chine, et après ? » *Revue Qualitique* n° 181, octobre.

Combemale M. « Codes of Conduct Implementation and Monitoring in the Garment Industry, Supply Chain-Summary Evaluation of the Field at the 10-year Mark », Fondation des Droits de l'Homme au travail (Etude disponible sur infos@fdht.org).

Ducroux A.M. (2002), « Les nouveaux utopistes du développement durable », *Revue Autrement*.

Ehrenreich B. (2007), « Des dirigeants à notre service », *Le Monde diplomatique*, janvier.

Estèves O. (2006), « Résistances populaires », *Le Monde diplomatique*, janvier.

Etude (2004), « la responsabilité sociale des entreprises et les codes de bonne conduite », La Confédération mondiale du Travail.

Fischman C. (2005), *The Wal-Mart effect*, Penguin.

Freeman R.E. (2004), « The Wal-Mart effect and business, ethics and society », *Academy of Management perspectives*, août.

Global Insight (2005), « The economic impact of Wal-Mart », 4 novembre.

Halimi S. (2006), « La mulitnationale du XXIe siècle. Wal-Mart à l'assaut du monde », *Le Monde diplomatique*, janvier.

Halimi S. (2006), Un documentaire de Robert Greenwald. Des patriotes américains contre Wal-Mart », *Le Monde diplomatique*, janvier.

Igalens J. & Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions d'Organisation.

Le Monde Économie (2006), dossier sur Wal-Mart :
- « Le modèle controversé du géant de la distribution » de E. Leser.
- « Fermé pour cause de syndicalisation » de E. Leser.
- « Dongguan vit au rythme des commandes venues d'Amérique » d'I. Sala.

Leser E. (2006), « Wal-Mart ne veut plus se limiter au bas de gamme », *Le Monde*, 23 février.

Rigaud S. (2006), « Wal-Mart accepte les syndicats… en Chine », Entreprise et Carrières, septembre.

Servant J.C. (2006), « Petites mains du Sud pour firme du Nord », *Le Monde diplomatique*, janvier.

Trimble V.H. (1990), *Sam Waltom: the inside story of America's Richest Man*, New-York, Penguin.

Vaner I. & Beamer L. (2005), « Intercultural communication in the global Workplace » Edition McGraw-Hill, pp. 88-89.

Sites Internet

www.aflcio.org/corporateamerica/walmart
www.novethic.fr
www.investor.walmartstores.org
www.walmartstores.com
www.walmartfoundation.org
www.wakeupwalmart.org

DVD

"The high cost of low price" Film réalisé par Robert Greenwald, avec pour sous-titre « Does for the gargantuan ameriacan retail outlet what supersize me did for the big mag », 2006.

Après l'audit social, l'audit sociétal ?

Dominique Drillon
Docteur Psychologie,
Professeur
Sup de Co Montpellier
d.drillon@supco-montpellier.fr

Introduction

Depuis sa création au milieu des années 70, l'audit social a évolué pour s'adapter aux changements de notre société. Trente ans plus tard, c'est l'occasion de faire un point sur les évolutions réalisées et celles encore nécessaires. Durant la même période, les directions du personnels des entreprises se transforment, du moins dans l'appellation, en direction des ressources humaines. La « gestion » des Hommes dans l'entreprise ne se fait plus uniquement sur le plan quantitatif mais également sur le plan qualitatif. Le marketing, lui, en utilisant les connaissances notamment en neurosciences et à travers l'utilisation des outils de l'information et de la communication, gagne de plus en plus en efficacité. Dans ce contexte, pour l'audit social, il est toujours intéressant de s'interroger sur les fondements et la finalité d'une pratique professionnelle. S'agit-il d'un pilotage des organisations uniquement dédié à leurs performances (économique, sociale et environnementale) ?
Dans la première partie de cette communication nous aborderons les évolutions de l'audit social, dans ces grandes lignes, comme une nécessaire adaptation. Cependant, ces évolutions sont-elles suffisantes ? Nous nous interrogeons, en tant que chercheur en sciences de gestion, s'il ne faudrait pas plus précisément une rupture avec le modèle socio économique actuel. Ce modèle est appliqué et aussi largement implanté dans toute la planète quel que soient le contexte de la région et son niveau de vie. N'y a t-il pas un risque à vouloir transformer les citoyens en consommateurs ? Ce sera l'objet de notre deuxième partie que nous appellerons : « citoyen ou consommateur ? De la responsabilité sociale des entreprises. » L'audit social peut-il aller jusque vers une prise en compte de la gouvernance d'entreprise, des pratiques commerciales, voire sur l'emploi, l'impact local et la citoyenneté sans remettre en cause le modèle économique en vigueur ?

1. Évolution de l'audit social : vers la responsabilité sociale des entreprises

Tout d'abord, voici une définition assez large mais acceptée de l'audit : « ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise[1] ». Au départ, appliqué dans le cadre des méthodes financières et comptables, l'audit s'est décliné dans plusieurs domaines. L'audit social fait partie des diversifications intégrant les facteurs humains comme composante essentielle des organisations. Dans la foulée, dès 1977, en France, le législateur impose aux entreprises la réalisation d'un bilan social, ajoutant ainsi la dimension humaine à la dimension économique et patrimoniale[2]. Il s'agit dans ce cas, d'effectuer un véritable diagnostic social des organisations. On peut penser que toutes les démarches actuelles de certification et d'accréditation des entreprises, quel que soit leur domaine de compétence, se rattachent à ces dispositifs. La commission européenne définit l'audit social comme « *une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes* ».

Nous sommes donc passés au fil du temps de l'audit comptable et financier aux différentes déclinaisons comme la qualité, l'environnement et plus récemment, à l'audit de la responsabilité sociale des entreprises (ARSE). En 2001, sur son livre vert, la communauté européenne définit la RSE comme : « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Deux termes nous paraissent à souligner dans cette formulation. D'abord, le terme *volontaire* signifie qu'il ne s'agit pas d'une obligation pour les entreprises mais d'un engagement libre. Ensuite, la fin de la citation nous semble également importante, elle intègre des *relations avec leurs parties prenantes* (fournisseurs, partenaires, clients, actionnaires…). Cette définition est également associée au développement durable car elles englobent la prise en compte du facteur environnemental. C'est le retour, surtout pour les grandes entreprises, des chartes et codes de bonnes conduites. Celles qui se fixent un cadre avec des objectifs, des moyens et des délais pour les atteindre, nous paraissent vraiment avoir adhéré à cette incitation, même si l'objectif caché est de mieux vendre ou de vendre plus. Cependant, nous sommes toujours prudents et parfois sceptiques, entre les effets d'annonce à visée publicitaire pour la promotion ou la réhabilitation de l'image d'une entreprise ou d'un groupe et les faits réels, concrets. Pour preuve, n'oublions pas que les dirigeants de l'entreprise ENRON aux États-Unis, avaient instauré une charte éthique des plus volumineuses, pour leurs salariés. Ils avaient seulement oublié de l'appliquer pour eux-mêmes. Les faits, qui ont succédé, montrent à quel point la mise en œuvre de ces bonnes pratiques n'est pas toujours une réalité partagée.

D'où la nécessité d'instances de contrôle. Depuis son origine, le terme d'audit a une double connotation, à la fois d'écoute, d'analyse mais aussi de contrôle. Celui-ci serait effectué par un auditeur, dont l'intervention ne peut être que ponctuelle, sous la responsabilité d'un organisme si possible indépendant, extérieur à l'organisation auditée. L'examen de la documentation, l'inspection ponctuelle, sur le site de travail, la conduite d'interviews de dirigeants, de salariés et de représentants du personnel, composent ces éléments essentiels. En externe, des investigations peuvent être menées auprès des clients et des fournisseurs de l'entreprise ou de l'Organisation de manière à percevoir son implication et l'application de ses règles de bonne conduite.

D'où l'émergence, depuis quelques années, de nouveaux métiers de consultants, les derniers sont : les auditeurs RSE. Quelques établissements d'enseignement supérieur comme l'université de Toulouse ont par exemple créé récemment un diplôme universitaire : « Analyse et audit de la RSE ». Cette formation est organisée par l'Institut des organisations des entreprises (IAE) en partenariat avec la Chambre de commerce et d'industrie et la Chambre des employés privés. Elle est destinée, pour l'instant, à des bénéficiaires du régime de la formation continue qui ont déjà une pratique de la fonction d'audit (consultant RH, juriste,…). Mais d'autres universités et Grandes Écoles de Management ont emboîté le pas pour proposer, à leur tour, ce type de formation.

Le développement de l'audit a élargi son application et conduit plus globalement au concept de responsabilité sociale des entreprises (CSR) [3]. La RSE est un concept qui indique que les entreprises, dans leurs activités, devraient prendre en compte les facteurs humains, environnementaux et économiques. Ce n'est pas un concept vraiment nouveau, l'habillage a changé, l'étiquette surtout. En 1983 déjà, à propos de la qualité, René Robin, vice-président de l'AFCERQ écrivait : « Ma première remarque sera que les cercles de contrôle de la qualité doivent être vus comme une *technologie sociale* que nous devons insérer durablement à l'intersection de deux stratégies majeures de l'entreprise ». Il ajoutait un peu plus loin : « Ma seconde remarque sera que cette

[1] Collins L., Valin G., (1986), audit et contrôle internes, Dalloz, Paris, p 4.

[2] Igalens J., Peretti J.-M., (1982), Le bilan social de l'entreprise, Que sais-je, Paris, n° 1836, PUF, 2e édition.

[3] http://ec.europa.eu/enterprise/csr/index_en.htm : livre vert de la Communauté Européenne.

technologie sociale, comme toute autre technologie, n'a aucune chance de fonctionner toute seule. Il faut l'installer, la développer, l'entretenir préventivement, la dépanner et la stimuler sans cesse. » En effet, c'est bien l'affaire des « politiques » (gouvernants des états) d'inciter ou de réglementer pour que de telles pratiques soient effectivement mises en œuvre. Elles doivent être également reprises et associées par les dirigeants des entreprises à la stratégie de leur groupe, car c'est aussi une affaire de management. Si ce dernier est participatif, créatif, et engagé alors, pourront se développer des pratiques dans ce sens. Sans le soutien des dirigeants, elles ne survivront pas car elles sont particulièrement complexes, et fragiles.

Un autre concept émerge depuis quelques temps dans les revues de management « le développement durable ». Ne semble-t-il pas avoir emprunté le triptyque de la qualité managériale comme nouvelle voie ? Il propose de concilier l'économique, le social et l'environnemental (ce dernier pôle en lieu et place du culturel dans le management tridimensionnel)[4]. Nous avons ici la démonstration de la manière dont les concepts évoluent sans changer profondément. 25 ans plus tard, un seul des éléments du triptyque a été sensiblement modifié (et encore), il s'agit de l'impact de l'entreprise sur son environnement écologique. Cela nous semble en effet une préoccupation plus importante actuellement par rapport aux années 1980 où l'accent était davantage fixé sur les aspects culturels. Le concept de développement durable a surgi dans les années 80, juste un peu après celui de l'audit social, En voici une définition : « *Le développement durable répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs*[5]. » Déjà des experts se sont inquiétés sur l'impact négatif de la croissance économique sur l'environnement. Le développement durable apparaissait comme une alternative pour préserver l'avenir de la planète.

La mondialisation a eu pour conséquences d'avoir transformé profondément les modes de production dans certains domaines comme le textile ou l'électronique par exemple. Nous avons vu apparaître des chaînes de sous-traitants dont les usines de fabrication sont localisées dans des pays à faible coût de main d'œuvre (Europe de l'Est, Asie, Afrique). Ces sites de production sont très éloignés des régions de commercialisation (Europe, États-Unis) ; pays dont la monnaie est forte (dollar, euro, yen). Cet éloignement, géographique et surtout économique, a masqué, dans un premier temps, aux consommateurs les conditions de travail existantes dans les sites de production. Certains avançaient même comme alibis que cela représentait pour ces pays une chance extraordinaire leur permettant de se développer et de rattraper leur retard en matière économique et sociale. Or, si l'on constate la plupart du temps, un développement dynamique en valeur absolue et une croissance phénoménale (surtout par rapport à la croissance des pays industrialisés), celui-ci ne profite qu'à une minorité. La Chine est un exemple typique ou entre le bond fantastique des régions de la côte Est et les régions de la zone Ouest ou Centrale, il existe des disparités énormes créant des problèmes sociaux que seul un régime autoritaire arrive à maintenir pour éviter toute explosion sociale. De plus, on constate dans ces zones du monde une très forte augmentation de la pollution car les normes environnementales appliquées aux entreprises ne sont pas aussi élevées qu'en Europe par exemple. Ce qui nous paraît grave également, ce sont les conditions sociales dans lesquelles est effectué le travail (âge, protection sociale et durée de l'amplitude de travail, cadences infernales…). Cependant des facteurs culturels rendent compliqués la comparaison et l'établissement d'une norme internationale universelle en matière de condition de travail.

Progressivement, des associations, la plupart du temps des ONG, diffusent des informations sur les réalités du terrain dans ces pays-là. Elles exercent un pouvoir d'information mais aussi une sorte « d'audit sauvage » qui permet d'avoir un éclairage sur les pratiques locales. Cette évolution a fortement fait réagir l'opinion publique, les consommateurs, ce qui a contraint les donneurs d'ordres comme les grandes marques, à modifier leur cahier des charges vis-à-vis des fabricants. Là aussi, de nouveaux contrôles opérés par des organismes indépendants ont vu le jour. Il s'agit de véritables audits sociaux délocalisés, réalisés par des auditeurs mandatés soit par des ONG, soit par les entreprises elles-mêmes (avec toutes les limites d'impartialité que cela sous-entend dans ce dernier cas). Les auditeurs sont chargés d'observer comment les fournisseurs appliquent les règles de bonnes conduites édictées par leurs commanditaires ou par les règlements nationaux ou internationaux.

Au milieu des années 90, une forte polémique a retenti autour d'un grand fabricant d'équipements sportifs. La délocalisation de la fabrication des chaussures, entre autres, dans des pays « émergents », a « donné » du travail à des enfants dans des conditions qui ont eu une répercussion sur l'image de ces grandes marques, auprès des consommateurs. D'où l'introduction d'audits sociaux pour un meilleur respect des conditions de travail. Les référentiels utilisés par les auditeurs s'inspi-

[4] Drillon D., Villanove D., (2005), De Platon à Ishikawa, la qualité revisitée, in Communication Colloque sur la Qualité revisitée, Montpellier.

[5] Rapport Bruntland (1er ministre norvégien, rapporteur du projet de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement) paru en 1987.

rent de ceux prônés par l'OIT (Organisation Internationale du Travail), en particulier sur la discrimination, le travail forcé, l'utilisation des enfants ou la liberté syndicale. Mais il y a une double contrainte pour le consommateur, d'un côté il veut des prix attractifs pour les produits qu'il achète et de l'autre, sa conscience lui fait dénoncer ces conditions particulières de travail. Plusieurs facteurs gênent la réalisation de ces audits : l'éloignement géographique, les différences linguistiques et culturelles en général mais surtout la multiplication des sous-traitants qui brouille toute visibilité. Le facteur de l'éloignement entre les donneurs d'ordre et le fabricant font que le diagnostic ne peut être que très ponctuel et ainsi masquer des problèmes en particulier sur le plan humain. Car sur le plan environnemental, les « traces » sont plus difficiles à masquer. Or, dans la notion de responsabilité sociale des entreprises, cela implique d'accompagner le fournisseur vers la mise en place de conditions de travail acceptables, sans nuire toutefois à la rentabilité économique donc à la pérennité du sous-traitant ou du producteur.

Une autre limite majeure vient de la contradiction entre les temps. En effet pour les actionnaires, la forte rentabilité à court terme est bien souvent la motivation principale, or la pérennité d'une entreprise, comme la protection durable de la nature se construisent dans la durée, le long terme.
Enfin, la taille de l'entreprise nous paraît un obstacle à la généralisation de l'audit social. Autant les manœuvres d'un grand groupe restent plus visibles à des experts spécialisés dans l'audit social, autant les PME, restent moins visibles et plus discrètes sur leurs pratiques et sur leur engagement dans ce domaine, même si de nombreuses initiatives se multiplient actuellement, du moins dans les pays industrialisés. C'est pour ces raisons que la multiplication de la sous-traitance peut entraver l'efficacité de l'audit social.

Malgré les limites, que nous venons d'évoquer, on peut dire que l'audit social et ses évolutions ont contribué à introduire une meilleure prise en compte des facteurs « sociaux » et environnementaux dans les organisations. Cela s'est accompagné de la naissance de concepts proches comme celui du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises. Cependant dans le même temps, les neurosciences et les technologies de l'information et de la communication ont également progressé de manière considérable. Ces progrès scientifiques commencent à être utilisés par le marketing des entreprises. Ils sont en train de modifier les pratiques commerciales. Au point que bientôt, chaque individu sera prochainement « tracé » pour qu'il contribue à la société de consommation et au mythe de la croissance. Ainsi, chaque habitant de la planète ne va-t-il pas se transformer en un parfait consommateur ? Nous aimerions, dans une deuxième partie, discuter des risques possibles de ce phénomène sur les individus et voir si les évolutions constatés et provoqués par la progression de l'audit social sont suffisantes à endiguer ceux-ci. Cela ne concerne pas uniquement le regard que porte l'audit social sur les organisations mais l'intégration des organisations dans la Société. Autrement dit, l'audit social a-t-il un rôle à jouer dans l'impact des pratiques des organisations sur les individus dans la société.

2. Citoyen ou consommateur ? De la responsabilité sociale des entreprises

Après avoir abordé les évolutions, les limites et l'émergence de quelques concepts limitrophes ou complémentaires de l'audit social, nous souhaiterions aborder maintenant la deuxième question de notre problématique. L'audit social peut-il aller également vers une prise en compte de la gouvernance d'entreprise et les pratiques commerciales, voire sur l'emploi, l'impact local et la citoyenneté ? Dans cette communication, nous nous intéresserons plus généralement aux pratiques commerciales et plus précisément au rôle de la publicité et du marketing sur les citoyens. Autrement dit, là encore, il s'agit de s'interroger sur la responsabilité sociale (certains disent « sociétale ») des Entreprises. De façon synthétique, un front de critiques stigmatise la capacité du marketing à modeler des pratiques et à stimuler une course effrénée à la consommation qui commet des dégâts environnementaux et sociaux et ne produit au total que frustration et insatisfaction des « clients ». Pour notre part, nous proposons de donner un éclairage sociologique, psychanalytique et gestionnaire de ces pratiques.

2.1 - L'apport sociologique

En premier lieu, nous aborderons la perspective sociologique critique de la société de consommation. Pour ce faire, nous nous appuierons sur l'essai de Lipovetsky « Le bonheur paradoxal ; essai sur la société d'hyperconsommation ». Située depuis les années 1880, jusqu'à la fin de la seconde guerre mondiale, cette phase conduit à « mettre les produits à la portée des masses ». Lipovetsky note : « Le grand magasin ne vend pas seulement des marchandises, il s'emploie à stimuler le besoin de consommer, à exciter le goût des nouveautés et de la mode par des stratégies de séduction préfigurant les techniques modernes du marketing (…). Cette première phase a inventé la consommation-séduction, la consommation-distraction dont nous sommes les héritiers modernes ». (Lipovetsky, 2005, p. 29). Au cours de la période située entre 1950 et 1970, au cours de laquelle se réalise un véritable « miracle de la consommation ».

Mais l'euphorie consumériste de cette période soulève les critiques qui mettent directement en cause le rôle du marketing dans ce qui apparaît rapidement comme la « tyrannie des désirs » (Lipovetsky, 2005).

L'élévation rapide du niveau de vie lié aux Trente Glorieuses favorise la mythologie de la profusion et la stimulation du désir. « Le pouvoir d'achat des salariés, multiplié par trois ou quatre, le développement du crédit et le taux d'inflation, démocratisent le rêve « d'Eldorado consumériste » (Lipovetsky, p. 29). Il s'agit de la société de consommation de masse, société d'« abondance ». Les politiques de diversification apparaissent, les processus tendant à raccourcir le temps de vie des marchandises, à les démoder par le renouvellement rapide des modèles et des styles. La société de l'objet se présente comme civilisation du désir vouant un culte au bien-être matériel et aux plaisirs immédiats. « Achetez, jouissez ! ». L'ambition affichée est de libérer le principe de jouissance, d'arracher l'homme à tout un passé de manque, d'inhibition et d'ascétismes. Pour Lipovetsky, « C'est comme une époque hypertrophique de création de besoins artificiels, de gaspillage organisé, de tentations omniprésentes et de stimulations effrénées du désir qu'apparaît l'affluent society. Puissante dynamique de commercialisation qui a érigé la consommation marchande en style de vie, en rêve de masse, en nouvelle raison de vivre » (Lipovetsky, 2005, p. 33).

De violentes critiques contre cette société de consommation apparaissent dès la fin des années 50 : Barthes (1957), puis Baudrillard (1968). Le rôle des médias pour renforcer le mythe de la consommation est dénoncé. Pour eux les besoins n'existent que parce qu'ils ont été créés par le marketing. Ce thème sera repris par Marion (2003), puis Galbraith qui dénonce que dans les économies opulentes, il ne s'agit pas uniquement de produire des marchandises, encore faut-il « programmer des besoins ». Dirigé par les techniques de persuasion, le consommateur est dépossédé de toute autonomie. Le marketing se voit ainsi attribuer un rôle extraordinairement puissant. Debord dénonce la société du spectacle ; Lefebvre parle de « société terroriste » et de « quotidienneté programmée » ; Marcuse stigmatise les « besoins imposés » et la « satisfaction répressive ». La frénésie de la consommation est expliquée par la fonction d'identification sociale de la consommation. Nous reviendrons un peu plus loin sur cette fonction d'identification car elle nous paraît essentielle à la compréhension de ce phénomène.

Après cette vague de la période des trente glorieuses, période euphorique en termes de consommation, le citoyen va réagir. Il devient nomade et volage, mû parfois par le seul désir de la nouveauté, son comportement devient imprévisible, créant ses propres codes sur la base d'influences diverses qu'il se réapproprie, il devient autonome. Le marketing répond par des offres individualisées et co-produites par le client et l'offreur de produits ou services. La propension à acheter est encore encouragée. Elle est associée à un nouvel opium du peuple destiné à compenser l'ennui du travail parcellisé, les défaillances de la mobilité sociale et le malheur de la solitude. « Je souffre donc j'achète : plus l'individu est isolé ou frustré, plus il cherche des consolations dans les bonheurs immédiats de la marchandise » (Lipovetsky, 2005, p. 55). Si le consommateur éprouve au total une déception, soutient-il, c'est qu'il ressent une attente exorbitante par rapport à ce que la consommation peut offrir : il désirerait que la consommation donne un sens à sa vie. Or « l'avoir » ne peut suppléer le manque à « être ». Les consommateurs qui souffrent le plus sont ceux qui n'ont pas les moyens de s'offrir ce que la société de consommation leur étale via la publicité.

2.2 - L'apport psychanalytique pour comprendre les limites de la RSE

La fonction du marketing est bien de trouver des moyens pour stimuler ou susciter, l'envie ou le besoin de consommer. Alors quel peut-être son impact et surtout celui de la publicité en envahissant notre champ visuel, nos oreilles et de plus en plus tous nos sens ? Voyons ce que nous enseigne la psychanalyse en tant que science de la relation. Le besoin, est ce qui sous-tend le désir, ce dernier est bien souvent inconscient. Il atteste du manque comme d'un *défaut fondamental*[6] auquel visent à répondre, sur des modes différents, ce que la psychologie entend habituellement comme objets de désirs. Il se conçoit donc comme distinct du besoin (issu d'une tension interne d'ordre biologique) et, comme indexé à l'existence des traces mnésiques". Ce que contribue à faire le marketing, surtout par la publicité, c'est de créer des besoins. Or, à travers l'expérience clinique, de nombreuses études ont constaté que lorsqu'une jeune mère anticipe les besoins de son nouveau né de manière systématique, le privant ainsi d'exprimer son manque (faim, soif, inconfort…), cela peut conduire plus tard, dans une proportion significativement plus importante, l'enfant vers une structure psychotique (autisme) ou vers des troubles alimentaires graves (anorexie). Le « remplissage », la saturation du « manque » par anticipation ne permet pas au tout jeune enfant d'exprimer par les cris, les pleurs, les mots, son désir. La réponse anticipée systématique de la mère, probablement pour des raisons névrotiques (ne supportant pas

[6] Défaut fondamental : notion explicitée par Michael Balint pour désigner un manque, repérable en chacun de nous et intervenu au cours du premier développement de notre vie. Le défaut fondamental se présente comme l'inévitable faille provenant de la disproportion entre les besoins primaire du nouveau né et les soins dont il est l'objet.

les pleurs) ou psychotiques (relation fusionnelle n'autorisant pas la séparation). Celle-ci vient « saturer » l'enfant et inhiber sa demande et donc son désir. Le fait d'éprouver un manque, puis la nécessité d'entrer en communication pour demander à l'autre de satisfaire ce besoin, sont des étapes cruciales déterminantes et structurantes de l'individu qui lui permettent de devenir sujet.

À notre avis, à un stade de développement où l'enfant est sensible à la publicité, il a déjà acquis, normalement, le langage et une certaine structure psychologique plus ou moins stable, ce qui devrait le protéger de l'éclosion ultérieure d'une psychose. Cependant, même si cela ne peut conduire à de si graves conséquences, cela peut contribuer à réactiver des conflits internes non résolus et avoir donc un impact non négligeable sur son comportement. De plus, un matraquage publicitaire incessant sur des personnes fragiles peut générer une frustration par incapacité à atteindre tous les objets convoités. Frustration qui sera à son tour potentiellement génératrice de violence. Or les spécialistes du marketing tentent de connaître de mieux en mieux et de manière de plus en plus intime les prospects des entreprises, de manière à identifier et cibler leurs besoins. Cette connaissance, alliée aux outils de communication de troisième quatrième ou nième génération, conduira à envoyer en permanence, à un rythme approprié aux réactions de la cible, un certain nombre de messages spécialisés pouvant entraîner, à son insu, un lien de dépendance. Ce maillage (marketing, neurosciences et technologie) laissera-t-il l'individu libre de ces décisions d'achats ? Selon, l'Institut TNS, le nombre de français publiphobes est en constante augmentation, il atteindrait 43 % et serait supérieur aux « fans de pub ». Or le marketing sait aussi s'adapter à ces réactions de rejet pour devenir plus discret.

À un moment où un certain nombre de jeunes, particulièrement ceux issus de milieux défavorisés essaie de se construire une identité, les marques viennent constituer des icônes sur lesquelles ils vont projeter leur tentative d'identification. Identification rendue difficile car leurs pères ont perdu de leur aura, dévalorisés par un taux de chômage important quand ce phénomène n'est pas accru par une rupture avec la culture d'origine et un rejet latent de la société « d'accueil » ou un éclatement de la famille. Or ces icônes, substituts de pères, vont les entraîner dans le cycle de la consommation. Posséder l'icône plutôt que de vouloir le devenir dans le processus œdipien. Il va se créer un véritable lien de dépendance aux marques pour en faire de parfaits consommateurs mais pas obligatoirement des citoyens. Certains économistes et spécialistes des sciences de gestion ont essayé de donner une explication au fait que la satisfaction des besoins n'apporte pas une satisfaction durable : L'homme est-il condamné tel Tantale à une course effrénée de consommation finalement insatisfaisante ? Scitovsky (1978) soutient que l'insatisfaction tient au désir de tenter des expériences variées, au besoin de changement et de nouveauté, celle-ci constituant l'une de nos sources principales de motivation. La banalité ennuie, il faut un effet de surprise, d'inattendu. Adoptant la position psychanalytique, Hirshman considère la déception posée comme élément constitutif de l'expérience humaine. Les différentes catégories de biens sont analysées en fonction de leur potentiel déceptif : les « biens véritablement non durables » (le boire et le manger) procurent des plaisirs intenses, indéfiniment renouvelables tout en étant particulièrement résistants à la déception. En revanche, nombre de biens durables (chauffage automatique, équipements de salle de bain, réfrigérateur, etc) sont éminemment propices à la déception en ce qu'ils occasionnent des plaisirs qu'au moment de l'acquisition ou de la première mise en marche : après quoi, ils n'assurent plus qu'un confort sans joie. Dans l'évolution actuelle de la société, de plus en plus de gens et particulièrement les jeunes, se comportent en consommateur, cela consiste à vouloir tout et tout de suite, d'exiger ses droits sans être capable d'accepter toute frustration.

C'est le danger que nous pressentons si nous ne réfléchissons pas à la finalité du commerce et à la course à la croissance. L'individu aura du mal à être libre si depuis son plus jeune âge il est bombardé de messages publicitaires. Ne croyons pas naïvement que cela va forger sa capacité de discernement. Nous allons utiliser une image triviale pour illustrer notre propos. Lorsque dans les élevages d'oies, les agents chargés de gaver les animaux arrivent dans le laboratoire, les oies se précipitent vers eux pour obtenir leur part, même au dépens de leur santé. Lorsque le conditionnement sera opéré, les oies ne savent plus résister à l'appel de leur gaveur.

Chetochine (2005) analyse les raisons de la « frustration » ressentie par les clients. Selon l'auteur, la frustration est d'autant plus forte que le client ressent cette injonction à « jouir immédiatement et sans entrave » portée par la publicité. Il identifie sept causes majeures de frustration : la perte de temps, la relation aux normes, la relation à l'autre, l'asymétrie, la nécessaire abondance, la frustration de la frustration. La compréhension des raisons liées à la satisfaction et donc à l'insatisfaction des consommateurs préoccupe le marketing et ce d'autant plus qu'il s'inscrit depuis une dizaine d'années dans un paradigme relationnel. Mais dans ces optiques, la perspective adoptée est davantage liée à l'identification des « attentes » qu'à l'identification des besoins. Le marketing déconstruit et reconstruit en permanence non seulement ses offres et leur environnement, mais également le consommateur lui-même (Marion, 2003). Le marketing sert-il le client ou le crée-t-il ? « Pour nous, la question est entendue », écrit Marion, « l'introduction

des discontinuités issues des techniciennes consiste à inventer en même temps de nouveaux objets et de nouveaux clients. L'innovation n'attend pas la demande de nouveaux clients, elle l'anticipe et la stimule ». Dans la logique marketing, la prospérité à terme de l'entreprise repose sur un équilibre entre deux aptitudes : s'adapter au marché pour servir les clients, transformer et conduire le marché.

Conclusion

L'audit social a contribué à apporter une évolution majeure dans le diagnostic des problèmes sociaux et environnementaux posés par la production des organisations. Il a non seulement développé ses méthodologies d'investigations mais il a reçu également le soutien ou le prolongement de concepts comme le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. Maintenant nous sommes arrivés à ce qui nous paraît être un point crucial de nouvelles évolutions possibles, tournées cette fois-ci davantage vers l'extérieur des organisations, la population, la société. Nous devons nous interroger sur la gouvernance d'Entreprise et les pratiques commerciales, voire le rôle des entreprises sur l'emploi, l'impact local et la citoyenneté. Autant le rôle et la place de l'audit social sont incontestables pour diagnostiquer un climat social et apporter une meilleure protection par rapport aux risques directs encourus, autant son intervention ne peut être efficace dans l'orientation que nous suggérons sans mise en question du système économique qui le sous-tend. Il faudrait alors probablement l'appeler l'audit sociétal. Nous avons pointé comment ce système, dans lequel s'inscrivait le développement des entreprises, pouvait avoir un effet pervers sur le citoyen en le transformant en consommateur avec toutes les conséquences que l'on a encore du mal à imaginer (problème d'identification, de frustration, de violence…). À la fin des années 50 des philosophes et des sociologues émettaient de violentes critiques. Il nous paraît à la suite de l'audit social ou en son sein que les chercheurs en sciences de gestion devaient s'interroger sur la course à la consommation, la finalité de la croissance. La responsabilité sociale des entreprises n'est-elle pas engagée dans ces processus et au-delà ? Les enjeux sont importants, l'avenir de la planète ou du moins la transmission d'un patrimoine à préserver pour les générations futures ? La recherche en sciences de gestion devra proposer des pistes d'analyse et des suggestions pour contribuer à améliorer le monde dans lequel nous vivons. L'exemple que nous avons choisi, l'impact des « pratiques commerciales » sur les comportements humains n'est qu'une illustration sur le danger potentiel de bouleversement des mentalités : la transformation d'individus en consommateur. L'audit social a montré sa capacité d'adaptation et d'évolution au cours de ces trente dernières années, pourquoi ne pourrait-il pas élargir son champ de diagnostic et de conseil, afin de prévenir de nouveaux risques ?

Bibliographie

Barthes R. (1957), *Mythologies*, Seuil, col. Points, Paris.

Baudrillard J. (1968), *Le système des objets*, Gallimard, Paris.

Bourdieu P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Ed. de Minuit, Paris.

Bruntland, Rapport (1er ministre norvégien, rapporteur du projet de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement) paru en 1987

Caby J., Hirigoyen G. (2005), *Création de valeurs et Gouvernance de l'Entreprise*, Economica, Paris

Candau P. (1985), *audit social*, Vuibert, Paris

Chaumon F., Lacan J. (2004) : l*a loi, le sujet et la jouissance*, Ed. Michalon Le bien commun (124 p.)

Chetochine G. (2005), *Le blues du consommateur, connaître et décoder les comportements de l'« homo-cliens* », Éditions d'organisation, Paris.

Collins L., Valin G. (1986), audit et contrôle internes, Dalloz, Paris, p 4

Couret A., Igalens J. (1994), L'audit social. Paris : PUF,- (Coll. Que sais-je ? n° 2399)

Debord G.E. (1967), *La société du spectacle*, Buchet Chastel, Paris.

Drillon D., Villanove D. (2005), De Platon à Ishikawa, la qualité revisitée, in Communication Colloque sur la Qualité revisitée, Montpellier.

Evrard Y. , Pras B. , Roux, E. (1993), *Market, études et recherches en marketing ; fondements, méthodes*, Nathan, Paris.

Fedida P. (1974), *Dictionnaire de la psychanalyse*, Larousse, Paris

Flipo J.P. (1999), *Pouvoir et marketing revisité*, Revue Française de Gestion, 125 (septembre-octobre), 112-127.

Freud S. (2005), *L'avenir d'une illusion*, Frioux, Dalibor, Éditions Bréal, La philothèque (128 p.)

Freud S. (2004), *Le malaise dans la culture*, Éditions PUF Quadrige (XVIII-93 p.)

Galbraith J.K. (1968), Le nouvel état industriel, Gallimard, Paris, 1968, p. 205-225.

Hirshman A. (1983), Bonheur privé, action publique, Fayard, Paris.

Igalens J., Loigon C. (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements : l'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Paris : Maxima, (196 p.).

Igalens J., de La Broise P., Lamarche T., et coll. (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Septentrion, Paris.

ISEOR (Institut de socio-économie des entreprises et des organisations), (1994), L'audit social au service du management des ressources humaines : professionnalisme des consultants, Economica, Paris (374 p.).

Kotler PH. (1980), Principles of Marketing, Prentice Hall, New York.

Kotler P., Dubois B. (2004), Marketing Management, 11e édition, Pearson Education France, Paris.

Liaudet JC., (2004), *Le complexe d'Ubu ou la névrose libérale*, Fayard, Paris.

Lipovetsky (2005), *Le bonheur paradoxal ; Essai sur la société d'hyperconsommation*, Gallimard, Paris.

Marion G. (1999), *La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing*, Revue Française de Gestion, 125, (Septembre-Octobre), 81-90.

Marion G. (2003), *Idéologie et dynamique du marketing : quelles responsabilités ?* , Décisions Marketing, Juillet-Septembre, n°31, p. 49-61.

Perretti J.-M., Vachette J.-L.,- audit social. Paris : Ed. d'Organisation, 1987.- 240 p.- (Coll. audit)

Pras B. (1999), *Les paradoxes du marketing*, Revue Française de Gestion, 125, Septembre-Octobre, p. 99-109.

Scitovski T. (1978), *L'économie sans joie*, Calman Levy, Paris.

Urien B. (2003), *L'anxiété face à la mort et son influence sur le comportement du consommateur*, Recherche et Applications en Marketing, vol. 18, n° 4, p. 23-41.

L'audit social, générateur de valeur ajoutée et moteur du développement durable de l'entreprise et des organisations

François Ecoto[1]
Enseignant-chercheur
IAE Université Jean-Moulin Lyon III
d.ecoto.f@wanadoo.fr

Introduction

Avant de nous appesantir sur le fond de ce papier, commençons d'abord par lever, ne serait-ce même que d'une manière cursive, la lourde hypothèque pesant sur la bonne compréhension de ces concepts à multi facettes composant le titre de notre papier. Il existe, en effet, un abus de langage favorisant parfois la confusion dans les notions de « développement » comparativement à celles de « croissance » ainsi que dans les notions d'audit, évaluation, mesure, diagnostic, analyse et contrôle. Tant il est vrai que leur emploi dans le langage courant quotidien est devenu si familier que leur transposition dans le management de langue française doublée d'une traduction en français pas toujours fidèle, tout cela ne fait qu'accentuer l'ambiguïté, l'équivoque voire l'incompréhension des destinataires et clients.
Aussi, nous attachons-nous, dans un premier temps, à circonscrire le sens du concept de « développement », et à expliciter celui de « l'audit » et des ses extensions dans nombre de domaines de plus en plus conséquents (première partie). Et dans un second temps nous essayerons ensuite de résoudre notre problématique dont l'essentiel consiste à montrer comment un audit social peut être non seulement un réel incitateur de production de valeur ajoutée pour l'entreprise et les organisations mais également un instrument de régulation de la stabilité et pérennité de celles-ci (deuxième partie). D'où, les différentes articulations suivantes dessinant les contours de notre plan.

1. De l'exégèse synoptique et approfondie des concepts connexes clés convoqués sur le papier de recherche

Penchons-nous d'abord sur les confusions et abus de langage d'un champ déjà suffisamment opaque du fait du recours de plus en plus fréquent des acteurs économiques à un nombre considérable d'audits dont certains semblent sortir de nulle part comme nourris par l'engrais des affaires de détournements d'argent, de malveillance, d'incompétence, de corruption, ou tout simplement par les arrière-pensées de décideurs voulant défendre leur bilan ou a contrario justifier la mauvaise gestion de leurs prédécesseurs, pour ne citer que cela.
Notre **première réflexion** concerne d'abord le mot « contrôle » qui est un nom donné, à tort ou à raison, à une démarche dont l'objet premier est de différencier le conforme du non conforme, le normal de l'anormal, le régulier du l'irrégulier, le légal du non légal, le condamnable du non condamnable, etc. Laquelle démarche compare les caractéristiques d'un objet observé, d'une

[1] Docteur ès Sciences de Gestion (Lyon 2), Docteur en Sciences Économiques (Analyses et Politiques Économiques - Lyon 3), Docteur en Philosophie appliquée (Humanisme, Histoire et Techniques de Communication - Lyon 3), Agrégé en Sciences Commerciales & Diplômé HEC (Liège), Diplômé de l'École Supérieure des Sciences Commerciales Appliquées (Paris), ancien élève de Préparation aux Grandes Écoles du Lycée du Parc (Lyon).

personne ou ses résultats à un référent ou idéal-type c'est-à-dire à ce qu'ils devraient être.
Notre **deuxième réflexion** concerne le caractère particulier du « contrôle « comparativement à l'audit. Le contrôle a un caractère ponctuel et s'applique à des individualités comme une imprimante à jet d'encre dont veut savoir si elle imprime correctement ou pas ; un radiateur avec ou sans défaut de fabrication. Mais on ne se préoccupe pas au mode d'organisation de l'entreprise même qui fabrique l'imprimante ou l'ordinateur.
Notre **troisième réflexion** nous amène à nous poser la question suivante : si l'audit n'est pas « contrôle », est-ce alors du « conseil » ? Contrairement à l'audit, le « conseil » n'a pas de référentiel explicitement préétabli, prêt à servir, formalisé, accessible, connu de tous. Le « conseil » possède à la fois un caractère heuristique et incrémental. Celui qui conseille le fait en fonction des connaissances acquises et de son expérience. La maîtrise du sujet, l'assiette des connaissances acquises et l'expérience personnelle constituent son référent qu'il ne saurait d'ailleurs pas formulé, tant il est vrai, que le conseil, la recommandation ou prescription émis sont contingents voire corrélés non seulement aux circonstances, au contexte mais également à la qualité du destinataire. Par ailleurs, le « conseil » s'assimile aux prescriptions, à la différence de l'audit qui s'assimile beaucoup plus à des avis. Le conseiller doit prendre parti, orienter le client, faire des choix, ce qui n'est pas en général le rôle de l'auditeur à qui cela est même fortement déconseillé.

1.1 - Concepts de « développement » et de « croissance »

Le « **développement** » (Silem A. & Albertini JM, 1992) se définit comme une évolution des mentalités et des institutions permettant l'apparition de la croissance et sa prolongation sur une longue période. Il apparaît à la fois comme cause et comme conséquence de la croissance. Pour obtenir la croissance, il faut qu'il y ait des mentalités prêtes à accepter le changement. Par abus de langage, de nos jours, on réserve le mot « croissance » aux pays industrialisés, et le mot « développement » aux pays pauvres, bien que dans les deux cas, ces expressions désignent la même chose. Notons cependant que certains auteurs (M. Castellani, 2002) pensent que le « développement » est une évolution qualitative de l'entreprise sur une longue période qui peut concerner son organisation, ses technologies, ses gammes de produits, etc. Le développement aurait donc un caractère qualitatif alors que la croissance a un caractère quantitatif. La « **croissance** », par contre (Silem A & Albertini JM, 1992, ibid ; P. Charpentier, 2000) représente pour une entreprise, une augmentation durable de ses activités. Elle peut être d'origine interne par des intégrations de réserves au capital social, par autofinancement de ses investissements ; ou d'origine externe par l'emprunt, et l'émission de nouvelles actions. Le **développement durable** (Didier Stephaniy, 2003) est un nouveau concept définissant un mode de développement qui répondrait aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Selon le guide Novethic d'avril 2002, le développement durable présente trois dimensions : environnementale, économique et sociale Le respect des besoins des générations futures et la solidarité avec les pays défavorisés constituent les autres éléments clés du concept.

1.2 - Audit/Évaluation/Mesure/ Diagnostic/Analyse

En revanche, l'**audit** ou « auditus » en latin qui signifie audition, est une démarche d'observation et d'analyse destinée à porter un jugement, une appréciation sur le fonctionnement d'un système. Dans le domaine financier et comptable, le terme d'audit est corrélé à la notion de preuve et de certification, l'objectif immédiat étant d'attester le caractère fiable des états financiers et d'émettre concomitamment une opinion sur la plus ou moins bonne qualité des documents. Autrement dit, ce type d'audit permet de certifier que les comptes annuels sont réguliers, sincères, donnent à la fois une image fidèle du patrimoine de l'entreprise, de sa situation financière et du résultat de l'exercice. Pour accomplir sa mission, l'auditeur doit respecter les dispositions législatives et réglementaires ainsi que les recommandations et les normes publiées par les organismes professionnels. Et en cas de faute, sa responsabilité peut être engagée selon le cas, sur le plan civil, pénal et disciplinaire. Au-delà de cet objectif de certification, de contrôle au sens français du terme d'une situation à un instant donné, tout audit doit poursuivre un objectif à moyen et long terme en apportant un guide pour décisions futures à l'entreprise. En ce sens l'audit est alors un outil de pilotage des organisations c'est-à-dire un instrument de contrôle au sens anglo-saxon du terme. L'audit repose en général sur une méthodologie rigoureuse et sur une compréhension approfondie de l'organisation concernée.
L'évaluation, par contre, consiste à formuler un jugement de valeur portant sur un objet, une personne ou une action par le moyen d'une confrontation entre deux séries de données : des données de faits constituées par un ensemble d'informations concernant l'objet, la personne ou l'action à évaluer ; et des données qui sont de l'ordre de l'idéal, du devoir être (critères, normes, modèles) et qui concernent la réalité à évaluer (objet, personne, ou action). La problématique de l'évaluation n'est pas celle de l'objectivité (livrer l'objet tel qu'il est) mais de la pertinence. Ainsi le propos de l'évaluateur n'est pas de mesurer un objet, mais de dire dans quelle mesure un projet a été ou non réalisé. **La mesure**, de son côté, est l'opération par laquelle on met en correspondance des données matérielles qualitativement

définies (des objets) et des systèmes d'unités qui s'y appliquent (des nombres) tandis que le **diagnostic** rapproche les différents symptômes pour mettre en exergue les syndromes et reconnaître la famille pathologique. Notons au passage qu'il existe plusieurs sortes de diagnostics : diagnostic interne, humain, financier, des ressources techniques, organisationnel, etc (A. Desreumaux, 1999). Le *diagnostic interne* aurait pour objectif de déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise en vue d'établir sa capacité à s'adapter aux opportunités et menaces de l'environnement. Le *diagnostic humain* analyserait le potentiel humain de l'entreprise tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Le diagnostic financier serait une évaluation de la capacité de l'entreprise à dégager les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de sa stratégie. Le diagnostic des ressources techniques porterait sur la capacité de production de l'entreprise ainsi que sur la recherche et développement. Le *diagnostic organisationnel* représente l'évaluation de l'adaptation de l'organisation générale de l'entreprise aux objectifs stratégiques. Quant à l'**analyse**, elle décompose, dissèque les phénomènes pour ensuite dégager les points forts et les points faibles.

1.3 - Une herméneutique architecturale de l'audit social

Quid de **l'audit social** comparativement aux concepts connexes sus – énoncés ? Cette question mérite d'être posée dès lors que des prémisses d'un marché de l'audit du développement durable et/ou de l'audit de l'éthique des affaires voire de la responsabilité sociale se profile à l'horizon dans certains grands groupes français et fait déjà partie intégrante du management juridique de bien des pays anglo-saxons, indépendamment de la pléthore d'audits déjà présents sur le marché. Pour tenter d'y répondre, il nous faut d'abord préciser ce que recouvre actuellement le concept d'audit social dans les pratiques professionnelles visitées, avec toutes ses déclinaisons ou flexions, la définition avancée par l'IFACI et l'IAS (IFACI & IAS, « Les mots de l'audit », éditions Liaisons, 2000, pp 36) nous semblant très courte voire trop succincte pour y voir plus clair. Selon donc l'IFACI et l'IAS, l'audit social serait « un audit appliqué à la gestion et aux modes de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ». Nous pensons que cette définition peut être élargie. Aussi proposons nous les extensions suivantes.

L'**audit social** serait donc une démarche qui aurait pour objet spécifique l'étude critique de l'ensemble des questions concernant le personnel d'une organisation, et plus précisément l'ensemble des fonctions et préoccupations de l'entreprise. Son champ pourrait être appréhendé suivant deux critères : les *niveaux* d'une part, et les *domaines* d'autre part.

1.3.1 - Les niveaux de l'audit social

Trois *niveaux peuvent caractériser l'audit social*, notamment : l'audit de conformité (niveau 1), l'audit des procédures (niveau 2) et l'audit d'efficacité du pilotage social (niveau 3), l'ordre de leur présentation, étant arbitraire.

Niveau 1 : *l'audit de conformité* a pour objet de vérifier et d'authentifier les chiffres et les frais, et de relever les écarts. Il peut servir aussi à évaluer les préjudices et les risques de non-conformité : pénalités, destructions, pertes, conflits. Cela donne alors lieu à des investigations complémentaires telles : l'authentification des chiffres concernant les faits sociaux comme les ratios et les données figurant dans le bilan social, etc ; la vérification de l'application de la réglementation du travail comme les dispositions législatives et réglementaires, les conventions collectives, et les accords d'entreprise, etc.

Niveau 2 : *l'audit des procédures* s'avère incontournable pour la mesure des performances sociales d'une organisation. Même s'il n'est pas toujours aisé d'évaluer les résultats, il reste néanmoins possible d'évaluer le processus par lequel le résultat a été produit. L'audit des procédures a alors pour mission de répondre à trois interrogations concernant respectivement le respect, la pertinence et l'efficacité des procédures en vigueur dans une organisation. *L'audit de respect* des procédures évalue les écarts entre les pratiques et les prescriptions des responsables de l'entreprise. *L'audit de pertinence* s'interroge sur l'adéquation des procédures en vigueur avec les missions générales de l'entreprise ainsi qu'avec les diverses contraintes techniques, économiques et sociales de l'entreprise. *L'audit des conditions d'efficacité* s'interroge sur la réceptivité du milieu dans lequel les actions sont conduites : système de valeur, organisation, degré d'information et d'ouverture, etc.

Niveau 3 : *L'audit d'efficacité du système de pilotage* social a pour objet de s'interroger sur :

a) sur la façon dont sont couverts les domaines du pilotage social tant en termes de professionnalisme que de diversité de champs spécialisés comme la rémunération, la formation, le recrutement, les relations sociales, etc. **b)** les services apportés par les instruments du pilotage social tels le tableau de bord, le contrôle, etc. **c)** les aspects économiques de la gestion du personnel tels : budgets, coûts sociaux, masse salariale, etc. **d)** le rôle des différents acteurs de la vie de l'entreprise tels : direction générale, comité de direction, DRH, encadrement, maîtrise, etc. **e)** la relation entre la gestion des ressources humaines et les autres services de l'entreprise tels : service de production, service technique, commercial, service financier, etc.

1.3.2 - Les domaines de l'audit social

Le domaine de l'audit social regroupe l'ensemble des préoccupations résultant des interactions entre les indi-

vidus ou groupes de personnes avec leur environnement interne et externe. D'où la possibilité de distinguer plusieurs types d'audits, certains ayant un caractère général alors que d'autres chercheront plutôt à apporter une analyse approfondie dans un domaine spécifique bien précis. Il en sera ainsi par exemple de l'audit des politiques sociales qui traitera de l'emploi, des rémunérations, conditions de travail, de l'hygiène, de la sécurité, de la formation, des relations professionnelles, des activités sociales et culturelles, de l'information et de la communication, etc. D'où des audits généraux comme nous le soulignions plus haut et des audits spécialisés comme l'audit de l'emploi ; l'audit de rémunérations ; l'audit de l'aménagement des temps de travail ; l'audit de la formation professionnelle, l'audit de la culture d'entreprise, l'audit du bilan social, l'audit de recrutement, etc.

1.3.3 - Les démarches possibles de l'audit social

L'audit social peut être interne ou externe et peut être réalisé sur une partie de l'entreprise, de l'organisation ou sur la totalité. L'audit social est par nature discontinu et il est réalisé ponctuellement à la différence du contrôle de gestion sociale qui s'inscrit dans la durée et la continuité. Il intéresse naturellement toutes les organisations, grandes ou petites car il est souhaitable que des diagnostics périodiques soient établis afin de gérer et de prendre des décisions en connaissance de cause.
Rappelons quand même que l'audit a longtemps résonné à l'oreille des dirigeants ou dans leur souvenir comme synonyme de contrôle, d'investigation, d'intrusion dans la vie de l'entreprise et qu'il a souvent rebuté plus d'un.

1.4 - Un parallèle entre audit, évaluation, mesure, diagnostic et analyse

L'audit recouvre, dans les faits, un champ assez large. D'une façon générale, il s'agit d'un examen mené par un observateur professionnel sur la manière dont est exercée une activité par rapport à des critères spécifiques à cette activité. L'audit financier est sans doute l'aspect le plus connu, parce que le plus ancien. Il a eu, en effet, un développement comparable à celui de la comptabilité. Visant à l'origine, la recherche de la fraude et de l'erreur, l'audit comptable s'est, à partir de ce siècle, orienté vers l'émission d'une opinion sur la validité des états financiers. Apparu en Italie au 16e siècle, il s'est développé en Europe et a connu une véritable expansion avec une forte impulsion anglo-saxonne au 20e siècle. La notion d'audit s'est ensuite étendue à de nombreux aspects du fonctionnement de l'entreprise, au point que l'on parle aujourd'hui, d'audit social, d'audit juridique, d'audit industriel et même d'audit de qualité. L'audit comptable et financier a été défini en France et sur le plan international par les diverses organisations professionnelles. Ces organisations veillent à la détermination de règles professionnelles, à leur constante amélioration et à leur respect par ceux qui exercent le métier : les auditeurs ou réviseurs comptables pour utiliser un terme non anglo-saxon. D'après L'OECCA [2], l'audit est examen auquel procède un professionnel compétent indépendant en vue d'exprimer une opinion motivée sur la régularité et sincérité du bilan et des comptes de résultat d'une entreprise Pour l'IFAC[3] l'audit est le contrôle de l'information financière émanant d'une entité juridique et effectué en vue d'exprimer une opinion sur cette information. Et tout récemment, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) a pris le parti d'adopter le terme d'audit dans les modèles de rapport des commissaires aux comptes et en donne la définition suivante : un audit consiste à examiner, par sondage, les éléments probants justifiant les données contenues dans les comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble.

Un distinction mérite d'être faite : l'audit légal et l'audit contractuel. L'audit légal est celui exercé par le commissaire aux comptes dans le cadre de sa mission telle que définie par la loi, alors que l'audit élargi ou audit contractuel est celui réalisé par un auditeur externe de manière régulière ou pour répondre à des besoins spécifiques. S'agissant, maintenant, de l'audit et des missions de l'expert comptable, il convient de noter que les travaux de l'auditeur légal ou du commissaire aux comptes ne se confondent généralement pas avec ceux de l'expert comptable à qui peut être confiée par une entreprise ne disposant pas de ressources internes, une mission d'établissement ou d'examen des comptes annuels. Certes, l'expert comptable, en tant que professionnel indépendant et ayant par ailleurs la qualité de commissaire aux comptes, se doit de respecter les normes professionnelles et peut fournir une attestation à la fin de ses travaux. Mais la mission qui lui est confiée, d'amplitude variable, se distingue bien souvent de la mission d'audit. L'expert comptable peut se voir confier trois types de mission : mission de présentation, mission d'examen et mission d'audit. Les deux premières missions se distinguent nettement des missions d'audit. L'attestation délivrée par l'expert comptable le précise alors clairement. La mission de présentation constitue une simple mise en forme des données comptables fournies par l'entreprise. La mission d'examen comporte, en outre, des contrôles généraux de cohérence des comptes ainsi établis. La troisième mission, quant à elle, est une mission complète de révision contractuelle. Elle peut être confiée volontairement par l'entreprise à un expert comptable si elle choisit spontanément d'en désigner un, la fonction de commissaire aux comptes

[2] Ordre des experts comptables et comptables agréés.

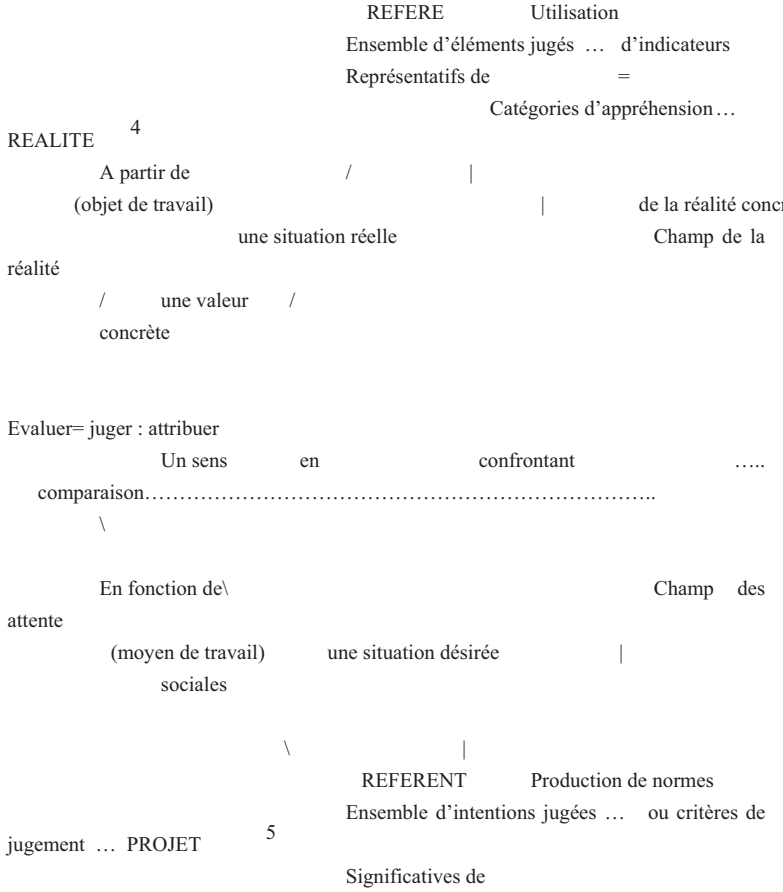
[3] International Federation of accountants.

étant incompatible avec celle d'expert comptable de l'entreprise. Cette incompatibilité prévue par la loi repose sur le principe d'indépendance suivant lequel le contrôleur ne peut être en même temps l'objet du contrôle. Notons au passage la distinction entre auditeur externe et auditeur interne. Les groupes ou sociétés de taille significative ont souvent cherché à renforcer leur propre dispositif de contrôle en créant en leur sein même un service spécifique. Ce service appelé service d'audit interne, est généralement rattaché à la direction générale afin de préserver son indépendance aux autres services de la société ou du groupe. Son rôle est de définir et/ou de veiller à la définition de procédures de contrôle interne satisfaisantes au sein de l'entreprise, à leur diffusion et à leur correcte application. L'auditeur interne fait partie intégrante de l'entreprise par opposition à l'auditeur légal ou contractuel ou auditeur externe. Bien que les conditions d'intervention et de travail soient différentes, les auditeurs internes et externes visent le même objectif : la conformité à la réalité et la fiabilité des comptes.

L'**évaluation** proprement dite repose sur le traitement, l'analyse et l'interprétation des informations recueillies en regard du référent par comparaison ou mise en correspondance de celui-ci au référé. L'évaluation transforme ainsi la représentation factuelle d'un objet en une représentation normée. On passe d'un jugement de fait à un jugement de valeur aboutissant ainsi à une nouvelle représentation du réel à partir de celle que constituait le référé. L'évaluation est une activité d'élaboration conceptuelle et non une activité directement opératoire. C'est un moyen d'éclairer une prise de décision.

Le terme « évaluation » recouvre d'ailleurs une démarche itérative et rétroactive qui va de la fixation d'objectifs à l'appréciation de leur atteinte. Et toute démarche d'évaluation semble devoir en fait
- partir de la définition d'objectifs ;
- décrire le plus précisément possible les activités visant à atteindre ces objectifs ;
- définir des procédures permettant d'effectuer des tâches nécessaires à l'atteinte des objectifs soumises au contrôle interne lui-même justiciable d'un audit interne ou externe ;
- définir des indicateurs facilitant la mesure des effets de chaque activité ;
- détecter l'effet d'éventuels facteurs externes et/ou de faits imprévisibles lors de la fixation de l'objectif afin de pouvoir permettre de porter un jugement de valeur ou une appréciation qui sera le cœur de l'évaluation.

Figure n° 1 : *Double articulation dans l'opération d'évaluation*



RÉFÉRÉ : constitué par l'ensemble des observables à travers lesquels le réel concret est saisi, est construit à l'aide d'instruments d'observation (les outils d'évaluation) qui servent ainsi à produire de l'information pour l'évaluation.

RÉFÉRENT : est un modèle « idéal » articulant les intentions jugées les plus significatives par référence au projet, et à partir desquelles vont se dégager des normes et critères.

[4] Réalité (situation concrète observée ; données de fait ; ce qui s'est concrètement produit).

[5] Projet (intention de changement ; données de devoir être ; ce qui est idéalement souhaité ou attendu).

Cependant, le concept d'évaluation a évolué et tendrait à devenir une appréciation (N. Sillamy, 1980) du mérite, une appréciation des capacités ou de la valeur personnelle d'un sujet considéré dans une situation donnée et/ou par rapport à la moyenne de ses pairs. Mais si nous nous en tenons à cette définition, nous ne sommes pas plus avancés, car cette approche introduit des notions trop abstraites telles que celles de « mérite, capacités, valeur professionnelle », induisant par la même occasion une notion globale de l'évaluation de l'individu, c'est-à-dire des résultats de travail et de ses aptitudes.

Mesurer, c'est assigner un nombre à un objet ou à un événement selon une règle logiquement acceptable. Il doit y avoir correspondance entre les propriétés qui régissent les relations entre les choses et celles qui régissent les relations entre les nombres. La mesure est une opération de saisie des données. Elle apporte la précision dans la collecte des faits d'observation. A ce titre, elle pourra participer dans la construction de ce qui sera appelé le référé, mais ne constituera jamais, en tant que telle, une évaluation puisque celle-ci sera le produit de la comparaison du référé (ensemble des données d'observation) avec le référent, système d'interprétation des données saisies.

Le **diagnostic** correspond à l'identification non seulement des facteurs clés de succès ou d'optimisation des ressources de l'entreprise mais également des dysfonctionnements ou anomalies dont souffre celle-ci, à partir d'un ensemble de symptômes ne permettant pas de connaître par anticipation les causes. G. Brown pense que le mot diagnostic est en principe réservé à la médecine, mais que dans l'industrie, on procède souvent à des analyses d'entreprises ayant pour but de faire ressortir les défectuosités. Pour P.H. Lorino, le diagnostic correspondrait à une capacité d'analyse et de compréhension de la performance. Diagnostiquer serait se rattacher aux causes. Il s'agirait donc d'identifier les leviers d'action les plus efficaces. Par contre pour J.P. Thibaut, le diagnostic global est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et qui débouche sur des propositions d'amélioration. Les informations recueillies permettant aux principaux responsables d'orienter leur action pour améliorer la performance de l'entreprise. C. Bottin qualifie le diagnostic de méthode particulière d'accès à la connaissance identifiant la situation présente et préparant la détermination d'objectifs d'action. Enfin, pour A.C. Martinet, le diagnostic s'appuie sur l'analyse mais s'en distingue nettement. Il suppose appréciation, jugement et en définitive, prise de responsabilité de celui qui le pose.

L'**analyse** est une désagrégation voulue et accomplie dans le but d'étudier séparément chacune des parties d'un tout et de tirer de cette étude des déductions rigoureuses pour la suite. Analyser, c'est décomposer, disséquer les phénomènes, élaborer les points forts et faibles, repérer les inter - relations, identifier les signes, examiner, classer.

1.4.1 - Points de convergence

Relativement à la démarche, qu'il s'agisse de l'audit, de l'évaluation, de la mesure, du diagnostic ou de l'analyse, certaines questions récurrentes se posent toujours, à savoir :

- en vue de quoi veut-on auditer, évaluer, mesurer, diagnostiquer, ou analyser ? Pour quels coûts et quels gains ? Et sous quelles conditions et dans quel cadre ?
- qui en est le bénéficiaire ou le commanditaire ?
- sous quel aspect le commanditaire souhaite-t-il essentiellement être informé ?
- sur quel type de questions importe-t-il de mettre l'accent ?
- vers quel type de décision converge-t-on, et dans quel contexte la demande s'inscrit-elle ? Autrement dit, qui va s'approprier du jugement de valeur et pourquoi faire ?
- quelle est la personne qui aura accès à l'information recueillie et traitée ?

En d'autres termes, les concepts « Audit, Évaluation, Mesure, Diagnostic, Analyse » nécessitent que l'on se préoccupe au moins des six facteurs invariants suivants :

- **l'objet** : problème d'entreprise ? Problème de recherche ? Problème marketing, comptable, stratégique, problème de gestion ?
- **la qualité et nature de l'information attendue** : son coût, son accessibilité, rapidité, fiabilité, finesse, sa durée de vie, pertinence, précision (justesse et fidélité), son caractère d'exhaustivité et son degré d'autonomie ;
- **le type de questions souhaitées** ou argumentaire de référence ;
- **la nature de la décision préfixée ainsi que le contexte** ou circonstances ;
- **les conditions d'accessibilité à l'information recueillie** ;
- **le coût et gain associés.**

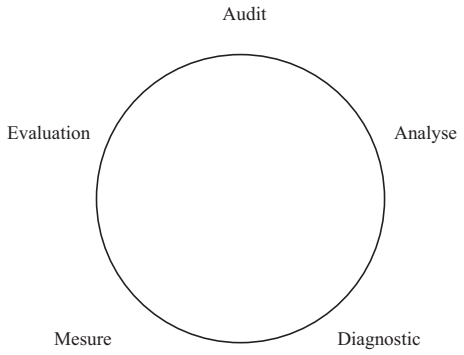
Par ailleurs, il y a souvent une confusion entre : « audit, diagnostic, et analyse » comme il en est de même pour « évaluation et mesure », confusion qu'il conviendra de lever par une étude empirique approfondie. *Relativement au rythme d'intervention*, l'audit, l'évaluation, la mesure, le diagnostic et l'analyse ont un caractère discontinu, et sont souvent annuels, semestriels ou trimestriels. Dans la plupart des pratiques professionnelles d'audit en usage, il existe une intersection marquée par le réflexe et tentation naturelle à s'appuyer sur : la comparaison, le référent, l'induction, la démarche méthodologique, la validation des informations et la déontologie de sa branche professionnelle. En effet, l'auditeur raisonne par comparaison, jamais dans

l'absolu. Il procède à ses comparaisons par rapport à un ou plusieurs référents qui lui sont extérieurs. **L'induction** : pas d'hypothèse a priori. L'auditeur part d'observations ; en extrait des observations pertinentes et fiables et en tire des conclusions. Il ne démarre pas de zéro. **Une démarche** : l'auditeur conduit sa mission de façon méthodique et systématique, depuis la définition des objectifs jusqu'au traitement des informations et aux conclusions, en passant par l'établissement du référentiel et la construction du guide d'audit. Les différentes étapes sont mises en cohérence et étroitement reliées entre elles. **Une validation** : toutes les informations écrites ou recueillies oralement sont validées. Les constats ainsi obtenus sont la base des conclusions de l'auditeur.
Une déontologie : l'auditeur respecte une déontologie contraignante dont un des éléments principaux est sa réelle indépendance.

1.4.2 - Points de divergence

L'audit apparaît plus comme opération d'inventaire ayant pour but de dresser un état des lieux de la situation, alors que l'évaluation vise plutôt à mettre en évidence les forces et faiblesses de l'objet observé. Quant au diagnostic, il semblerait beaucoup destiné à mettre en relief les dysfonctionnements ou anomalies. L'analyse, enfin cherche à dévoiler la dimension cachée des choses. On ne peut dire avec précision lequel des cinq concepts précède ou suit l'autre, car suivant les objectifs fixés, l'un ou l'autre des cinq concepts peut comprendre les quatre autres. D'où l'idée de le faire figurer plutôt sur un cercle non orienté.

Figure n° 2 : *impossible détermination de l'orientation universelle des cinq concepts*



Notons qu'au-delà de ce qui constitue les points de convergence de l'audit, il existe nombreux points de différence, entre autres : le caractère du domaine étudié, l'objectif poursuivi, le référent de base, le secteur d'activité, le type d'audit et le sujet traité voire le résultat attendu par le commanditaire de l'étude. Les domaines d'investigation de l'audit sont très variés et ne requièrent ni les mêmes compétences ni les mêmes outils. Suivant le destinataire ou le commanditaire, l'objet de l'étude peut être par exemple : la certification des comptes de l'entreprise suivant une norme en vigueur, une assurance qualité, un degré de conformité ou label de qualité donnée ; recherche de résolution de problèmes dans l'environnement interne ou externe de l'entreprise ou tout simplement un espoir de découverte de nouvelles de pistes de progrès pour l'entreprise. Par ailleurs, les critères de référence de l'audit sont très nombreux. Dans les seuls domaines comptables et financiers, on dénombre une cinquantaine de normes européennes de type IAS c'est-à-dire de type International Accounting Standard, auxquelles s'ajoutent des IAS de couleur nationale. Sans oublier une quarantaine de normes IFRS ou International Financial Reporting Standard (S. Savall & V. Zardet, 2005). Mais le management de la qualité, de son côté, n'est pas en reste. Le caractère de leurs normes est assez varié. On va du légal, réglementaire, en passant par le contractuel, le normatif, le politique, jusqu'au procédural… Mais il en est de même du statut juridique des émetteurs de normes qui va du public au le privé, des institutions internationales ou nationales, jusqu'aux groupements professionnels, organisations non gouvernementales… D'autres éléments de divergence résident dans : les conditions à remplir ; les résultats à obtenir ; les tabous à lever ou à dénoncer tels le travail des enfants, niveau de bruit dans les ateliers, dépenses de formation. Là encore, ni les méthodes de recueil des informations, ni les sources, ni le type d'avis donné en conclusion ne sont les mêmes dans l'un et l'autre cas.

2. Audit social, catalyseur et créateur de valeur ajoutée et du développement de l'entreprise et des organisations

2.1 - Utilité de l'audit social

Au sens large, l'audit est tout à la fois est un instrument correspondant au début d'un processus et qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic, ce dernier lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations. Est-il besoin de rappeler qu'un dirigeant d'entreprise a recours à un audit social pour faire vérifier s'il existe un écart entre la situation « actuelle » de l'entreprise et les dispositions préétablies. L'audit social est donc un outil d'aider au pouvoir décisionnel de l'entreprise : par la fourniture de constats, d'analyses objectives, de recommandations et de commentaires utiles ; par l'identification, extraction et la mise en évidence des risques encourus de différentes natures tels le non-respect des textes, l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du per-

sonnel, l'inadéquation aux besoins des ressources humaines, le mécontentement et les grèves latents. L'audit peut donc avoir un caractère préventif pour apprécier, évaluer une situation à un instant donné ou avoir un caractère prophylactique, cathartique, curatif pour remédier à une situation qui se détériore. En cela, il ne peut qu'apporter un plus à l'entreprise, donc une valeur ajoutée.

2.2 - Déroulement d'un audit

L'audit est souvent un processus binaire si le client demandeur de l'audit et l'audité ne font qu'une seule et même entité. Mais on peut aussi avoir une relation triangulaire dès que client et audité sont deux entités distinctes. Le client et/ou commanditaire voire le prescripteur qui sollicite l'audit a des exigences implicitement ou explicitement formulées dans un référentiel. L'auditeur interne ou externe a qualité pour mener les investigations. Il s'appuie sur des faits matériels ou immatériels, vérifie, examine, apprécie les pratiques, procédures, projets en cours et les résultats des projets passés afin de se faire une idée du futur de l'entreprise. Pour cela, il vérifie les aspects quantitatifs et qualitatifs, procède à des recoupements après un questionnement approfondi ; rédige un rapport écrit associé à une restitution orale et préconise des solutions. L'audité ou client de l'audit exploite le rapport d'audit pour améliorer le système et remédier aux dysfonctionnements identifiés. Il peut le faire tout seul ou demander un accompagnement ou suivi durant un temps imparti. L'auditeur utilise, en général, une méthode déjà éprouvée. La réunion permet très souvent à l'auditeur de connaître très vite et clairement les intentions du client sur la conduite de la mission à mener. Les parties en présence, en l'occurrence le dirigeant commanditaire de l'audit, ses collaborateurs et l'auditeur vont s'échanger des informations variées et se mettre d'accord, entre autres, sur le champ d'action, la durée, le coût et ses limites. La visite d'entreprise c'est-à-dire la présence sur le terrain d'investigation est indispensable pour recueillir soi-même des informations non biaisées par la complaisance des uns et la peur du retour de bâton des autres. C'est le meilleur moyen d'évaluer les risques potentiels ou réels et de s'imprégner du climat au sein de l'entreprise, des conditions de travail, du mode de management, de la circulation des informations, de la communication entre services, de la transparence et partage de l'information, des relations entre salariés avec leur hiérarchie. Soulignons au passage que la taille de l'entreprise et son activité peuvent aussi être des éléments pouvant permettre à l'auditeur de jauger la nature des risques que courre l'entreprise. L'auditeur social, tel un commissaire aux comptes, émet un avis mais pas une prescription et ne fournit pas un conseil ou une assistance opératoire. La valeur ajoutée par l'audit social tient, dans la production d'un diagnostic sans lequel il serait presque impossible de démasquer ou d'extirper certaines formes de dysfonctionnements. Cette valeur ajoutée provient également de la liberté accordée à l'auditeur de porter librement un jugement sur les références non réglementaires et/ou légales dès lorsqu'il manage un audit d'efficacité. L'entreprise peut alors améliorer non seulement son efficacité mais aussi le fonctionnement de ses activités.

A la différence des autres audits, l'audit social est l'un des seuls à faire participer l'ensemble des parties prenantes afin de recueillir les informations utiles. C'est à ce titre qu'il est considéré comme un préalable incontournable à l'établissement d'un dialogue social authentique au sein de l'entreprise. Il permet aux parties prenantes, internes et externes d'ouvrir des pistes de réflexions et de nourrir les négociations sur de bases solides et incontestables.

Conclusion

Limites et perspectives d'avenir

L'audit n'est pas une fin en soi, c'est un outil efficace pour aboutir à un diagnostic fiable, objectif, motivé dont la valeur ajoutée se mesurera avec la mise en application des recommandations qui auront été préconisées par l'auditeur. L'audit, évaluation, mesure, diagnostic, et analyse sont certes différents en théorie, mais en pratique, forment un tout indissociable où l'on ne peut dire avec précision lequel des cinq concepts induit les quatre autres. Pour l'essentiel, on peut dire que la démarche de l'audit reste commune à tous les concepts, en l'occurrence : la prise de connaissance préliminaire qui permet la répartition dans le temps de la mission ; l'intervention « intérimaire » visant à opérer un diagnostic sur la qualité du contrôle interne existant au sein de l'entreprise ; la préparation de divers travaux de contrôle des comptes ; le contrôle de l'inventaire physique ; l'intervention finale visant à l'examen des comptes annuels ; la revue limitée des événements postérieurs à la clôture et émission du rapport final. L'audit social présente, cependant, des limites. Ce sont celles des sciences sociales dont il émane, l'objectivité n'étant pas totale, du fait de la non répétitivité à l'identique des résultats. Il ne s'agit pas d'une science exacte, mais d'une technique corrélée à plusieurs facteurs, entre autres : la taille de l'entreprise, la plus ou moins bonne qualité du recrutement des dirigeants et de ses collaborateurs, le type de management, l'origine du salarié, les catégories socioprofessionnelles Toutefois, l'audit social a sa place pour servir de catalyseur à l'émancipation des hommes et femmes, salariés ou managers, afin de les amener à se former tout au long de leur vie, la concurrence entre entreprises étant à ce prix. Cependant, l'audit social ne se développera que s'il démontre sa capacité à faire des entreprises et les

organisations, des laboratoires d'idées pragmatiques, progressistes, généreuses et conciliables avec le développement durable tel qu'il semble se dessiner aujourd'hui et dans les années à venir. La place qu'il occupera sera à la mesure de sa valeur ajoutée. L'audit social a longtemps été considéré comme synonyme d'intrusion dans la vie et management de l'entreprise. Mais son rôle dans les conventions collectives, dans les accords de branches, le respect du code du travail, du code de la santé publique n'est pas négligeable. Lorsque l'auditeur constate, détecte et identifie des problèmes, le client ou l'audité apporte la solution. Les recommandations sont présentées et classées selon leur importance et leur degré d'urgence, ce qui permet à l'entreprise d'avoir des priorités, d'éviter de la dispersion, de concentrer son énergie et de ne pas vouloir tout faire en même temps. L'audit permet de faire apparaître des dysfonctionnements ou des écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise. Il permet donc à l'équipe dirigeante d'être en possession d'indicateurs, qu'elle a validées avec l'auditeur et qui vont lui permettre d'éviter certains risques ou contre-performances. De la sorte, par un suivi et une administration satisfaisants des effectifs, l'entreprise va commencer à éviter des risques de litiges et de fraude voire même éviter une perte d'efficacité en cas de départ ou d'absence d'un responsable sur qui reposait la bonne marche de l'entreprise. Il ne faut, cependant, pas oublier que le résultat de l'audit restera toujours une photographie de l'entreprise et de ses pratiques à un instant donné, et qu'une extrapolation aveugle et sans précaution serait une grave erreur.

Bibliographie

Batsch L. (2000), Le diagnostic financier, Economica.

Bénédict G., Keravel R. (1990), Évaluation du contrôle interne, Foucher.

Brilman J. & Maire C. (1988), Manuel d'évaluation des entreprises Ed. D'Organisation.

Castellani M. (2002), Crise mondiale. Théories et réalités, éd. Sirey

Charpentier P. (2000), Organisation et gestion de l'entreprise, éd. Nathan.

Desreumaux A. (1999), in Diagnostic stratégique, Encyclopédie de la gestion et du management, éd. Dalloz.

ISEOR (1994)**,** L'audit social au service du management des ressources humaines Ed. Economica.

Levasseur M. (1979), L'évaluation boursière des sociétés de croissance, in « analyse financière, 4 Trim.

Marion A. (1993), Le diagnostic d'entreprise. Cadre méthodologique, Paris, Economica.

Mathé J-C. (1990), diagnostic et dynamique de l'entreprise, Éditions Comptables Malesherbes.

Pigé B. (2001), audit et contrôle interne, EMS.

Savall H. & Zardet V. (2005), tétranormalisation, défis et dynamiques Ed. Economica.

Silem A. & Albertini J.M. (1992), lexique d'économie, Dalloz,

Stephany D. (2003), développement durable et performance de l'entreprise Liaisons.

Le label social du gouvernement belge : quel apport pour le développement social ?

Manal El Abboubi
Responsable de recherche,
Unité de recherche EGID
Étude sur le genre et la diversité en gestion,
HEC- École de gestion
université Liège, Belgique
melabboubi@ulg.ac.be

Nathalie Crutzen
Chercheuse
Centre d'Étude de la Performance de l'Entreprise
HEC- École de gestion
université Liège, Belgique
ncrutzen@ulg.ac.be

Introduction

Suite à la détérioration croissante de l'environnement, à la mondialisation et aux mutations industrielles de grande ampleur (Commission Européenne 2001), la communauté internationale porte un intérêt croissant aux notions de développement durable et à la responsabilité sociétale. Dans le cadre de cette nouvelle conception de l'économie, plus responsable et plus durable, nous constatons la prolifération d'outils d'audit social tels que les labels de certification sociale qui contribuent à l'amélioration de la performance générale des organisations.

Dans ce contexte, le gouvernement belge a adopté une loi en février 2002 qui instaure un label social Belge. Celui-ci s'inscrit dans une logique d'amélioration de la responsabilité sociale des entreprises. Il se distingue du panorama des outils disponibles par deux critères particulièrement : d'une part, il s'agit de la première prise de position officielle du gouvernement fédéral belge en la matière, et d'autre part, il certifie un produit spécifique de la chaîne de production de l'entreprise.

Après avoir clarifié les concepts théoriques à la base de cette initiative, la présente contribution porte un regard critique sur cet outil d'audit social, de sa conception à son opérationnalisation. Une analyse du discours de vingt experts en la matière permet de comprendre les raisons pour lesquelles le label n'est pas plus demandé par les entreprises.

Nous clôturons la présente communication par une discussion sur les apports réels du label social belge dans le développement social des entreprises.

1. La responsabilité sociale des entreprises

1.1 - Le concept

Le concept de responsabilité sociale (RSE) fait l'objet d'un intérêt croissant auprès des entreprises - qui sont tenues de s'exprimer sur cette question dans leurs rapports annuels- (Igalens § Joras, 2002) - tout comme auprès d'un grand nombre de parties prenantes (agence de notation, institutions internationales, communautés académiques, etc) (Gond et Mullenbach, 2004). Les contours de ce concept restent toujours flous et interrogent à la fois la terminologie « responsabilité » et « sociétale » et la relation avec les concepts « éthique » et « moral ». L'origine de la difficulté vient de la traduction anglo-saxonne du terme « corporate social responsibility », qui couvre à la fois le social et le sociétal.

Selon Gond et Mullenbach, (2004), la réflexion sur la RSE comporte trois niveaux d'ambivalences qui proviennent directement du mode de construction historique du concept :
- Des ambivalences sémantiques qui renvoient aux diverses terminologies utilisées par les auteurs et l'absence d'uniformité de leur utilisation dans la littérature académique.
- Des ambivalences théoriques liées à l'absence de consensus théorique sur le statut du concept.
- Des ambivalences idéologiques liées aux objectifs des auteurs et à la diversité des sources mobilisées par les auteurs pour penser la RSE.

Cependant, malgré ces différentes zones d'ambiguïtés, il semble qu'un consensus intégrant les principes de la RSE à savoir la recherche de profit, le respect de la réglementation et l'investissement « éthique » s'opère. (Lechalard et Hoorebeke, 2006).

1.2 - Les instruments

La stratégie de responsabilité sociale d'une entreprise est un acte qui pourra osciller entre le volontaire et l'involontaire. Certaines entreprises développent leurs stratégies de responsabilité sociale en réaction à des pressions sociales, environnementales, économiques. D'autres partent d'une prise de conscience des enjeux de la société civile. En affirmant leur responsabilité sociale, ces entreprises contractent des engagements qui vont au-delà des exigences réglementaires et conventionnelles, et s'efforcent de respecter l'Homme au travail et dans sa société. L'opérationnalisation de cette volonté peut passer à travers des outils de management divers, dont la conception peut être standardisée, comme elle peut être personnalisée.

La Commission Européenne a mis en place un ABC des principaux instruments de la Responsabilité sociale des Entreprises (Van Hoorebeke, 2006) qui sont les suivants : les codes de conduites, les standards du management, le reporting et les investissements sociétalement responsables.

1.2.1 - Les codes de conduite

Le code de conduite est la formalisation des engagements d'une organisation sur lesquels elle se base pour établir sa stratégie de responsabilité sociale. Ce code peut être de deux sortes :

Les codes sectoriels : l'intérêt de cet instrument réside dans son établissement par des acteurs pionniers du secteur, ayant acquis une maturité du terrain, et souhaitant impliquer d'autres entreprises dans leur démarche, sans que le pouvoir gouvernemental puisse légiférer cette implication. C'est sur cet aspect plus particulièrement que les antagonistes de cet instrument appuient leurs arguments pour s'attaquer à la démarche des entreprises qui élaborent des codes de conduite. Ils y trouvent l'issue pour les entreprises de signer un texte qui ne les engagent pas ou peu à la seule fin d'éviter l'intervention de l'État par voie réglementaire.

Les codes d'entreprise : les entreprises qui le souhaitent définissent volontairement un cadre référentiel qui leur soit propre. Elles peuvent s'appuyer sur les référentiels internationaux ou sur les codes sectoriels disponibles. Les critères et indicateurs retenus dans le code de conduite sont la base de rédaction du rapport de développement durable de l'entreprise.

1.2.2 - Les standards du management

Ce sont les outils qui agissent directement sur la qualité, la santé-sécurité, les conditions de travail ou sur l'environnement. Ils sont généralement des instruments de procédures qui visent des processus de management. Ils assurent l'intégration de valeurs dans les pratiques des entreprises. Ces standards tels que le SA8000 (Social accountability), le label social belge, ISO 9000, AA1000 ou autres sont utilisés de façon volontaire ou involontaire par l'entreprise. L'analyse des jeux de pouvoir avec les différentes parties prenantes permet en effet de déceler les ficelles du jeu des acteurs et de comprendre l'origine d'action de l'organisation.
Selon la commission européenne, les standards de management favorisent la performance de l'organisation et augmentent son efficacité à travers une meilleure coordination entre les différents services, une identification et un management des risques environnementaux et sociaux. Ne modifiant pas les responsabilités de l'entreprise, ces outils peuvent s'avérer utiles pour conforter la législation.

1.2.3 - Le reporting
Les points principaux sur lesquels s'appuie le reporting sont la transparence et la responsabilité des entreprises. Il se décompose en plusieurs étapes. La première étape est un processus de mesure de la performance sociale et environnementale par rapport à des indicateurs, souvent d'ordre qualitatif. La seconde est la phase d'audit du processus, soit la vérification du suivi du report.
La mise en œuvre des outils de responsabilité sociale ne suffit pas à elle seule la légitimité à titre responsable socialement. Il est toujours conseillé d'inclure dans le processus des missions d'audit social qui se charge de valider la conformité des pratiques par rapport aux engagements. Cette mission pourrait être prise en charge par des auditeurs internes ou externes.

1.2.4 - Investissements sociétalement responsables
Ils reflètent une prise en compte de critères sociaux, environnementaux et éthiques, outre les critères financiers.

1.3 - L'audit social comme instrument d'évaluation

Quelques soient les instruments de responsabilité sociale utilisés, la performance sociale est corollaire d'un suivi rigoureux des mesures des inégalités entre les objectifs escomptés et les réalisations atteintes. L'audit social est outil stratégique qui participe à la conciliation de l'aspect économique, social et humain (Peretti, Frimousse, Colle, 2006).

Au-delà de l'aspect examen de la conformité des documents et des pratiques aux obligations légales, l'audit social constitue un outil de pilotage indispensable au management stratégique et opérationnel de la responsabilité sociale de l'entreprise. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports à ce niveau.
À ce titre nous retenons la contribution de Candau P. (1990) qui a mis l'accent sur l'intérêt de la démarche et de la déontologie de l'audit social pour assurer l'efficacité du management et du système de pilotage de l'organisation. Selon lui, l'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateurs, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfiques aux politiques sociales de l'entreprise.

Dans le même sens d'idées, Fesser. M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau :
- du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise,
- des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

2. Le label social belge : un outil de responsabilité social

2.1 - Présentation du label social belge

Le 27 février 2002, le gouvernement fédéral belge a pris une première initiative en matière de développement social (Fargues, 2002). Une loi-cadre qui instaure un label social belge a été votée en février 2002 et est en vigueur depuis le 1er octobre 2003 (SPP Intégration Sociale, 2007a). Il s'agit d'un projet gouvernemental innovateur qui vise à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises et à remédier aux problèmes posés par les multiples outils d'audit social existants (perte de repères suite à la multiplication des outils, manque de crédibilité, etc). Le label social belge tente de donner de meilleurs repères aux consommateurs et aux entreprises ainsi que de crédibiliser les démarches socialement responsables via un soutien gouvernemental et une procédure de contrôle et de sanction rigoureuse. (SPF économie, PME, classes moyennes et énergie, 2004)
Alors que la majorité des labels sociaux consacrent l'idée d'une labellisation de l'entreprise, le label social belge est apposé sur des produits (ou services). Il peut être demandé volontairement par toutes entreprises belges ou étrangères qui distribuent des produits ou fournissent des services sur le marché belge et dont l'ensemble de la chaîne de production respecte les huits conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (Moniteur Belge, 2002). Ces conventions sont liées à cinq principes de base (OIT, 2006) : l'interdiction du travail forcé (conventions 29 et 105), le droit à la liberté syndicale (convention 87), le droit d'organisation et de négociation collective (convention 98), l'interdiction de toute discrimination en matière d'emploi et de rémunération (conventions 100 et 111) et finalement, l'âge minimum pour le travail des enfants ainsi que l'interdiction des pires formes de travail des enfants (conventions 138 et 182). Pour obtenir et conserver le label belge, il est donc nécessaire d'exercer un contrôle sur l'ensemble de la chaîne de production du produit/service et de veiller au respect des conventions de l'OIT, par l'ensemble des intervenants, dans le processus de production ou de commercialisation (Peeters et al., 2004). Une procédure d'octroi (Peeters et al., 2004), de contrôle et de sanction a d'ailleurs été mise en place par le gouvernement afin d'assurer le respect des principes de l'OIT au cours des divers stades de production du produit (Comité pour une production socialement responsable, 2004).

En donnant la possibilité aux entreprises d'obtenir le label social belge, le gouvernement poursuit donc un objectif noble qui consiste en l'amélioration des conditions sociales et économiques dans le monde entier et particulièrement dans les pays en voie de développement (SPP Intégration Sociale, 2007a). Malheureusement, le parcours de ce projet a été parsemé d'embûches. D'une part, au cours des nombreuse réflexions gouvernementales au sujet de sa possible adoption, le label social a fait l'objet de vastes débats au sein même de la majorité gouvernementale (Willame, 2000). Ce projet a donc été confronté à beaucoup de pessimistes et d'opposants. D'autre part, la loi a fait l'objet d'une multitude de modifications suite à son examen par le Sénat et la Chambre belge (Willame, 2000) par la Commission Européenne et finalement par l'Organisation Mondial du Commerce (OMC) (Peeters, 2001 ; la Chambre des Représentants de Belgique, 2003). Tous ces changements ont dénaturés l'esprit originel de la loi et certains d'entre eux sont à la base du manque d'attrait du projet pour les entreprises.

Aujourd'hui, seuls cinq produits sont labellisés (SPP Intégration Sociale, 2007b) : l'assurance « Home Comfort Plus » d'Ethias ; le « Travail Intérimaire » de Randstad ; la « Pierre Bleue du Hainaut » des Carrières du Hainaut ; la « Pierre Bleue de Granit » des Carrières de la Pierre Bleue du Hainaut et la « prise de courant, interrupteur et interrupteur combiné avec prise de courant » de Lithos NV. Face au peu d'entrain des entreprises pour cette initiative, on peut difficilement parler d'un succès. Une analyse des raisons pour lesquelles ce label n'est pas attrayant pour les entreprises nous paraît donc pertinente.

2.2 - Regard critique sur cet outil

Afin de comprendre les raisons pour lesquelles cette initiative gouvernementale n'attire par davantage les entreprises, nous avons procédé à l'analyse du discours de 20 experts de cette initiative gouvernementale ainsi qu'à l'analyse des avis émis par un panel de 15 entreprises.

2.2.1 - Méthodologie

Notre analyse est basée sur deux types d'entretiens. D'une part, elle repose sur des entretiens qualitatifs semi directifs réalisés auprès de 20 experts du label social belge. Ces personnes ont toutes étudié en profondeur le projet belge et y sont, d'une façon ou d'une autre, impliquées (élaboration de la loi, mise en pratique du label, contrôle, développement futur de l'initiative gouvernementale, etc). Ces experts sont notamment des membres du gouvernement, d'organisations non gouvernementales et d'organisations syndicales. D'autre part, notre étude repose sur une enquête menée auprès de 15 entreprises sur base d'une grille d'entretien. En fait, le nombre d'entreprises connaissant cet outil est relativement restreint et nous n'avons donc pu interroger un échantillon représentatif de l'ensemble des entreprises belges[1]. Nous avons donc été amenés à construire notre échantillon d'entreprises selon la technique « boule de neige » (Javeau, 1990). Les premières entreprises du panel nous ont ainsi été présentées par des experts. Ensuite, les responsables de ces entreprises nous ont communiqué des noms d'autres entreprises intéressées (positivement ou négativement) par le projet belge et nous les avons interrogées.

Ces entretiens ont été réalisés dans le but de collecter le plus grand nombre d'avis positifs et négatifs sur le projet belge afin de comprendre l'origine du manque d'attrait du label social belge pour les entreprises.

2.2.2 - Points positifs principaux

La majorité des personnes interrogées souligne le fait que le label social belge possède des avantages communs aux outils d'audit social « classiques » : amélioration des conditions de travail dans les filières de production, meilleures relations avec les partenaires commerciaux, amélioration de l'image de l'entreprise, etc.

Les avantages spécifiques au projet belge mis en évidence par les sujets interrogés sont les suivants :

- Ils mettent en évidence le fait que ce nouvel outil, initié par les pouvoirs publics, donne l'opportunité aux entreprises de s'engager dans une *démarche plus crédible*. Son origine publique lui confère une garantie de sérieux par rapport aux multiples initiatives mises sur pied par des organismes privés.

- Les acteurs contactés mettent en avant le fait que la procédure nécessaire à l'octroi du label permet à l'entreprise de *mieux gérer sa chaîne de production*. En effet, l'entreprise qui effectue la demande doit décrire de façon détaillée toute la chaîne de production du produit. Elle doit également stimuler la communication avec les entreprises en amont et en aval dans la filière afin de les sensibiliser à l'objectif du label et de les encourager à respecter les critères de conformité. Le label demande également, en plus d'une bonne connaissance de la chaîne de production, un contrôle régulier de celle-ci afin de s'assurer du respect des conventions de l'OIT dans tout le processus de fabrication.

[1] L'échantillon d'entreprises n'étant pas représentatif de l'ensemble des entreprises belges et notre analyse se basant sur 20 entretiens avec des témoins privilégiés et sur une enquête menée auprès de 15 entreprises, il est nécessaire d'émettre des réserves quand à l'objectivité totale des résultats obtenus.

- Face à l'inflation d'outils socialement responsables mis en place par des organisations privées pour accompagner le phénomène de mondialisation et en combattre les excès, les personnes interrogées apprécient la position prise par le gouvernement belge qui propose un cadre de référence, *un code commun face au foisonnement des initiatives privées*.

- La totalité des personnes consultées attache beaucoup d'importance au fait que la loi belge a été élaborée en vue d'une *extension future à l'ensemble des états membres* de l'Union Européenne ou de l'OCDE. Ils estiment que ce label n'a pas vraiment de raison d'être s'il reste une initiative belge. Dans un contexte de mondialisation et de globalisation, un label uniquement valable sur le marché belge ne leur paraît pas intéressant.

Après un examen des points positifs relevés, nous constatons que les personnes interrogées semblent donc totalement en faveur de l'esprit de cette initiative et des principes promus par le label social belge (harmonisation des initiatives, objectif d'amélioration des conditions de travail dans le monde, meilleure gestion de sa chaîne de production, etc). Les experts et les entreprises contactés semblent adhérer aux principes théoriques sous-jacents au label social belge. Ils attribuent une série d'intérêts potentiels au projet gouvernemental car il procure les mêmes avantages que les outils RSE « classiques » tout en contournant les problèmes posés par ces instruments (crédibilisation de la démarche, meilleur contrôle, clarification face à la multiplication des outils, etc).

On pourrait donc se demander pourquoi les entreprises ne cherchent pas plus à obtenir le label social belge. Avant une analyse des points négatifs de ce projet, une remarque nous semble judicieuse. Les entreprises contactées semblent, en effet, porter un intérêt particulier à l'idée promue par le label social mais il y a un pas entre l'adhésion de ces acteurs aux principes promus par le label et la mise en œuvre d'actions concrètes. Ainsi, ce n'est pas parce qu'ils soutiennent théoriquement ce projet qu'ils sont prêts à s'y engager activement…

2.2.3 - Points négatifs principaux

Les personnes consultées soulèvent deux types de problèmes : des difficultés liées à la conception du label et des difficultés liées à sa promotion.

Problèmes de conception

Toutes les personnes interrogées ont émis des avis négatifs sur la manière dont le projet a été conçu et plus spécifiquement sur la faisabilité pratique de certains points de la loi. En effet, certains éléments présentés dans la loi semblent difficiles à mettre en œuvre pour les entreprises.

- Tous les acteurs contactés mettent en évidence le fait qu'un *label portant sur le produit* et non sur l'entreprise est peu attrayant pour les entreprises. En effet, beaucoup d'entre elles possèdent une grande variété de produits et/ou des produits « de mode » dont le cycle de vie est de courte durée. Pour ces acteurs économiques, demander le label belge serait trop coûteux et prendrait trop de temps.

- Pour les entreprises multinationales contactées, un label social BELGE n'a *pas une portée suffisante*. Ces acteurs affirment que le label belge n'est, actuellement, intéressant que pour les entreprises réalisant la majorité de leurs recettes sur le marché belge.

- La *procédure d'octroi* est *abstraite* (manque de précision et interprétation possible des critères de l'OIT) et paraît *lourde* à mettre en œuvre (création d'une série de documents administratifs), surtout pour les petites et moyennes entreprises.

- Différents problèmes au sujet de la *description et du contrôle de la filière de production* ont été soulevés tant par les entreprises que par les experts consultés : difficulté de connaître l'ensemble de la filière de production d'un produit ; contacts difficiles avec des fournisseurs situés loin dans la chaîne de production ; temps et coûts importants pour sensibiliser les différents intervenants, etc.

- La majorité des entreprises sont déjà soumises à une multitude de contrôles (inspections fiscales, sociales ; audit dans le cadre d'une certification ISO, par exemple). Dans ce contexte d'« *overmonitoring* », les entreprises ne sont pas toujours prêtes à accepter des contrôles supplémentaires.

- Le *système d'audit* paraît *très lourd* et, dans beaucoup de cas, impayable (surtout quand la majorité des lignes de production sont situées à l'étranger) aux yeux de l'ensemble des personnes interrogées. Les petites ou moyennes entreprises sont d'autant plus handicapées par ce coût élevé et ne peuvent souvent pas se permettre de demander le label.

- Le label n'est attribué à l'entreprise que si toute la chaîne de production respecte entièrement toutes les exigences du label social belge. La majorité des personnes interrogées regrette que la *rigidité du système de contrôle*. Certaines entreprises ont des ramifications dans de nombreux pays et possèdent des centaines de fournisseurs. Afin d'obtenir le label social, elles devraient être certaines que, à tout moment, l'ensemble des critères de base de l'OIT sont respectés dans toute la filière de production, par tous les fournisseurs et sous-traitants. Cette démarche leur paraît beaucoup trop exigeante dès le départ.

Problèmes de communication
Même si une première phase d'information a été organisée par le ministre Charles Picque, après l'adoption de la loi, en 2002, aucune politique de communication et de promotion du label n'a été mise en œuvre depuis son entrée en vigueur.

Ce problème de communication est à l'origine du manque de notoriété du label. La plupart des entreprises ne connaissent pas le label social belge. Les autres en ont une idée floue et caricaturale. Par ailleurs, beaucoup d'entreprises ne voient pas de plus-value économique dans le label social car trop peu de consommateurs le connaissent et le réclament.

2.3 - Analyse

Avant tout, il est important de souligner que l'économie actuelle n'est pas encore totalement prête pour la responsabilité sociale des entreprises (et le label social belge). Les acteurs interrogés adhèrent aux valeurs défendues par ce concept mais ce n'est pas pour autant qu'ils sont prêts à s'engager concrètement dans une démarche socialement responsable (De Broglie, 2002).

À côté de ce constat général, le peu d'engouement des entreprises pour le label social est lié à trois éléments fondamentaux :
- au *manque d'information* des entreprises et des consommateurs à propos de cette initiative gouvernementale. En effet, peu de personnes connaissent réellement ce projet. Lorsqu'elles en ont entendu parler, rares sont celles qui en ont une idée claire et juste.
- aux *divers problèmes de conception du label*. Le label social semble avoir été conçu d'une façon non adaptée aux besoins des entreprises, ce qui le rend difficilement applicable. La loi prévoit en effet différents points qui compliquent la mise en œuvre du label.
- au *manque de conviction du gouvernement*. Vu le peu de motivation du gouvernement pour son projet (manque de communication notamment), certaines personnes consultées « murmurent » qu'il ne semble pas y croire. Sans cette conviction, il ne pourra donner les impulsions nécessaires à son développement.

Ainsi, en analysant les avis positifs et négatifs des personnes interrogées, nous constatons que ces acteurs soutiennent les idées défendues par le label social belge et qu'ils sont donc théoriquement en faveur du projet belge. Cependant, le label n'est pas demandé par les entreprises car, d'une part, on constate que tous les chefs d'entreprises ne sont pas encore prêts à s'engager dans une démarche socialement responsable et, d'autre part, car il a été conçu d'une manière non attrayante pour les entreprises et car il n'a pas été promu efficacement.

Si on veut aller plus loin, on pourrait se demander pourquoi le label social a été mal conçu.
Lors des entretiens avec les experts, trois raisons ont été mises en évidence.
- Tout d'abord, le parcours chaotique de la loi explique, en grande partie, les problèmes de conception du label. En effet, l'examen du projet de loi a provoqué de nombreux débats parlementaires. Des remarques émises par les diverses parties gouvernementales ainsi que par la Commission Européenne et l'OMC ont été intégrées à la loi même si elles ne correspondaient pas toujours à l'esprit initial du projet. Ainsi, pour des raisons d'équilibrage politique, le texte de loi a été expurgé de son esprit originel. Il a perdu une partie de sa raison d'être à cause de débats parlementaires houleux qui ont fortement compliqué sa faisabilité pratique.
- Même si le gouvernement a pris en considération certaines remarques soulevées par les entreprises, il n'a pu tenir compte de tous leurs besoins pratiques, à nouveau pour des raisons politiques. Les pouvoirs publics ont dû trouver un compromis entre les remarques des entreprises, des syndicats, des ONG et des diverses parties prenantes (RSE.Wallonie, 2007).
- Finalement, le label social belge est un projet innovateur. Ses concepteurs n'avaient donc aucun point de référence précis auquel se rattacher lors de son élaboration.

Il semble donc qu'il existe un décalage entre l'approche choisie par le monde politique pour concevoir le label social et la réalité des entreprises. Les pouvoirs publics ont donc conçu, pour des raisons d'équilibrage politique et par manque d'expérience, un outil dont la mise en œuvre est matériellement compliquée.

Cependant, s'il croit en ce projet et s'il veut le faire évoluer, le gouvernement a intérêt à prendre les mesures nécessaires pour résorber les problèmes qui entravent sa faisabilité pratique, l'adapter aux besoins des entreprises et le faire connaître !

3. Discussion

Toujours plus nombreuses, les initiatives concernant le respect des conditions sociales et sociétales soulèvent plusieurs questions : parmi elles l'apport réel sur le développement économique et sur les aspects sociaux du travail. Face à cette interrogation, il semble complexe d'analyser les résultats de telles initiatives sur le plan social et/ou sociétal vu qu'elles se situent dans des contextes économiques, juridiques et politiques forts divers.

Les programmes de labels sociaux peuvent avoir des effets positifs et négatifs, directs ou indirects. L'apport

social réel estimé de leur mise en application est une amélioration des conditions de travail, un renforcement de l'application de la législation, un apport de fonds pour des programmes d'éducation ou de réadaptation en faveur d'enfants jusque-là astreints au travail (Diller, 1999).

Le revers de la médaille est qu'ils risquent de rendre les produits labellisés plus chers et ainsi entraver leur écoulement sur le marché. Ils pourraient conduire aussi au rejet des enfants dans des activités informelles où il est très difficile de combattre leur exploitation.

Pour mesurer les effets des labels, on propose principalement des critères tels que la part de marché des produits labellisés, le degré de sensibilisation des consommateurs, le pourcentage des entreprises participantes, le nombre des bénéficiaires, l'accroissement du revenu des bénéficiaires ou des dépenses des consommateurs (Diller, 1999).

Même s'il est difficile à évaluer, l'apport réel du label social belge au développement social semble relativement limité. Si l'on se base sur l'indicateur « pourcentage d'entreprises labellisées », cet outil ne semble pas avoir des effets importants sur le développement social général. Cette affirmation pourrait être validée par les autres indicateurs proposés par Diller (1999).

Comme nous l'avons expliqué dans cette communication, le faible effet du label social belge est lié à des problèmes de conception ainsi qu'à un manque d'information à son égard. Sa contribution au développement social pourrait cependant être améliorée par une adaptation du label à certains besoins mis en évidence par les entreprises ainsi que par la sensibilisation des consommateurs d'une part, et des entreprises d'autres part, afin de renforcer la demande des produits labellisés. Un travail de communication se voit par ailleurs impératif pour assumer la complémentarité avec les autres instruments déjà mis en place. Sans oublier que la concurrence est très rude. Le label SA8000 par exemple propose les mêmes exigences normatives, et étale son champ d'application sur le territoire international.

Conclusion

Le principe de la responsabilité sociale a suscité ces dernières années un courant d'initiatives aussi bien privées que publiques, qui ont vu naître des instruments permettant la mise en œuvre des politiques de responsabilité sociale.

Le label social belge en est un. Il a le mérite d'apporter quelques éléments normatifs nouveaux par rapport aux outils de responsabilité sociale existants. Cependant, notre étude du terrain nous a montré sa faible attractivité envers les entreprises belges. Ce constat est à l'origine de plusieurs points - dits- négatifs du label, aussi bien au niveau de son contenu que de son processus.

Des pistes d'amélioration pourront éventuellement être explorées pour revaloriser l'effet du label, notamment en matière d'information et de sensibilisation, à la fois vers les entreprises candidates au label, mais aussi envers les consommateurs, pour augmenter la demande des produits labellisés.

Bibliographie

Diller J. (1999), « Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement ? », Revue Internationale du travail, Vol 138, n° 2.

Lechalard P. & Van Hoorebeke D. (2006), « La responsabilité sociale des entreprises : vers un nouveau rôle de l'audit social vis-à-vis des PME-TME », 24e Université d'été de l'audit social, Septembre.

Peretti J.M., Frimousse S., Colle R. (2006), « Attentes et besoins d'audit social au maghreb », 24e Université d'été de l'audit social, Septembre.

El Kandoussi F. & El Abboubi M. (2006), « L'audit social, un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc », 24e Université d'été de l'audit social, Septembre.

Gond J.P. & Mullenbach A. « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », Revue des Sciences de Gestion n° 205, 2004.

Igalens J. & Joras M. (2002), « La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel », Paris : Éditions d'Organisations.

De Broglie E. : « La marque face à l'éthique : guide du marketing durable », Éditions Village Mondial, Paris, 2002, p. 71

Javeau C. : « L'enquête par questionnaire : manuel à l'usage du praticien », Éditions de l'Université de Bruxelles, 4e Édition revue, Bruxelles, 1990, 158 p.

Moniteur Belge : « La loi du 27 février 2002 visant à promouvoir la production socialement responsable », Belgique, 2002 (publication le 26/03/02).

Peeters H., Driesen L., Spillemaeckers S., Van Braeckel D. : « Manuel pour la demande du label social belge », Ethibel, Bruxelles, 2004, p. 4-5

Van Hoorebeke D. « Une lacune de la recherche d'universalité de la RSE et de ses outils : le management des Ressources Humaines en fonction de la culture nationale », 8e Université de Printemps de l'Audit Social, Dakar, mai, 2006.

Peretti J.M. (1994). « L'audit social dans le cadre du management stratégique des RH », in L'Audit Social au Service du Management des Ressources Humaines, Economica.

Candau P. (1990). « Les audits d'efficacité », Cahier français Audit et Management n° 248 octobre - Décembre 28-33.

Fesser M. (1996). « Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la Gestion des Ressources Humaines », Personnel N° 371 juillet.

Fargues L. : « Dirk Van der Maelen : Les labels sociaux ne s'opposent pas au principe de concurrence », Novethic, France, 2002.
Disponible sur : http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=13921, consulté le 3 octobre 2004.

SPP Intégration Sociale, Cellule Économie Sociale (a) : « Le label social – Introduction », http://www.social-label.be/social-label/FR/label-social/introduction.htm, consulté le 2 janvier 2007.

Burnout et violence organisationnelle : un regard sur le « côté sombre » de la vie au travail

Assâad El Akremi
Maître de conférences
Université Toulouse 1
assaad. el-akremi@univ-tlse1.fr

Narjes Sassi
Maître de conférences
Université Toulouse 1
narjes.sassi@sip.univ-tlse1.fr

L'audit social dans les entreprises revêt une importance primordiale puisqu'il permet de pointer les dysfonctionnements sociaux d'une organisation dont elle est soit le vecteur soit la victime ainsi que les sources des risques professionnels potentiels qui peuvent nuire à son développement et à sa performance (Cambemale & Igalens, 2005). Les dysfonctionnements que l'auditeur social cherche à mettre en avant lors de ses interventions concernent, notamment les caractéristiques du climat social qui règne dans l'organisation. Il est amené, à cet effet, à s'interroger sur la satisfaction et le bien-être des salariés qui évoluent dans des conditions de plus en plus astreignantes compte tenu de l'exigence de performance et de rentabilité qui prime dans tous les secteurs d'activités. Ces exigences sont souvent associées à une intensification des contraintes physiques, psychologiques et sociales qui pèsent sur les travailleurs et qui causent un état d'usure et peuvent motiver des comportements contre-productifs au travail.

Nombre de recherches en management abordent ce « côté sombre » de la vie au travail et mettent l'accent sur les facteurs organisationnels qui altèrent le bien-être et la santé des salariés (Brunstein, 1999 ; Maslach & Jackson, 1981). Ces travaux mettent l'accent sur le stress vécu par les salariés qui sont de plus en plus soumis à des tensions et des frustrations multiples et qui voient leur bien-être se détériorer progressivement. Dans ces conditions, ils se sentent menacés par une organisation qui exige toujours davantage de performance sans tenir compte de leur seuil de tolérance. L'espace de travail devenant délétère, le mal-être individuel et l'usure professionnelle pourraient être appréhendés comme un vecteur de l'agressivité des salariés au travail (Chen & Spector, 1992 ; Penney & Spector, 2005 ; Vigoda, 2002). En mettant en relation le *burnout* et la violence organisationnelle, c'est la part d'ombre et de souffrance qui mine l'entreprise et qui la prive des synergies nécessaires à son bon fonctionnement qui est mise en avant (Fox, Spector, & Miles, 2001). C'est donc au titre de son rôle dans l'évaluation et le maintien d'un climat de travail sain que l'auditeur social, dont la mission est de détecter les difficultés et les risques professionnels quelles que soient leurs formes, doit intégrer l'étude de l'épuisement professionnel et ses impacts sur le bien-être et les comportements des salariés. *L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact des facteurs de stress, assimilés à des facteurs de frustration, sur le burnout des salariés et sur l'activation de comportements violents au travail.* Le cadre théorique retenu à cet effet conjugue les apports de l'Approche Transactionnelle du stress (Lazarus & Folkman, 1984), et ceux du modèle de la Frustration/Agressivité au travail (Spector, 1978 ; Fox & Spector, 1999 ; Spector, Fox, & Domagalski, 2006).

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

1.1 - Cadre théorique

La théorie transactionnelle du stress (Lazarus & Folkman, 1984) permet d'appréhender le stress et l'usure au travail selon une optique intégrant les caractéristiques de l'individu, les facteurs organisationnels et leurs interactions. L'état de tension individuelle est tributaire de l'évaluation des facteurs de travail ainsi que de l'évaluation des capacités individuelles d'adaptation face aux circonstances de stress (Lazarus & Folkman, 1984). Cet état s'accompagne d'une sensation interne d'oppression, d'angoisse et d'aigreur dont le corollaire est un état d'usure professionnelle : le «*burnout*» (Halbesleben & Buckley, 2004 ; Schaufeli, Maslach, & Marek, 1993). Conformément à sa définition la plus communément admise, le *burnout* correspond à un syndrome d'épuisement se déclinant en trois phases. L'individu éreinté souffre d'abord de l'érosion de ses ressources émotionnelles qui le conduit progressivement à se distancier et se désengager par rapport aux tâches qui lui sont assignées. Il s'introduit ainsi dans une phase de dépersonnalisation cynique qui engendre un sentiment de non-accomplissement de soi au travail (Maslach & Jackson, 1981 ; Schaufeli et al., 1993).

L'état de *burnout* se manifeste chez les salariés lorsque ceux-ci font face à des stresseurs organisationnels et lorsque ces personnes ont des profils «favorables». Dans une situation de stress au travail, l'output premier - corollaire à la transaction pathogène entre l'individu et l'organisation -, correspond à la genèse d'une émotion négative, en l'occurrence la frustration (Fox & Spector, 1999). Cette frustration, correspondant à une énergie emmagasinée et non diffuse qui perturbe le bien-être et que l'individu cherche à évacuer. L'existence d'une homologie entre stresseurs et facteurs de frustration au travail (Fox, Spector, & Domagalski, 2006) explique le changement des attitudes et comportements des salariés et le recours à l'agressivité (Vigoda, 2002). L'agressivité peut alors représenter pour l'individu un moyen de rétablir un sentiment de contrôle sur les conditions de travail qui le frustrent, le stressent et l'épuisent émotionnellement (Spector & Fox, 2005). Le « passage à l'acte » agressif devient alors l'unique mode d'expression et d'extériorisation des frustrations corollaires aux situations de stress et de *burnout* au travail (Fox & Spector, 1999).

L'agressivité au travail correspond à un éventail d'actes gradués en gravité et en fréquence et attentatoires à l'homme et/ou à l'organisation (Baron & Neuman, 1998). Bien que multiples, les différentes définitions de la violence s'accordent sur cinq caractéristiques (Neuman & Baron, 2005 ; Pearson, Andersson, & Porath, 2005). **(1)** L'acte agressif est intentionnel et non accidentel. Il s'agit de souligner l'importance de la motivation première à l'acte. **(2)** L'intention de porter atteinte et de nuire est peu ou prou explicite. Néanmoins, elle doit dépasser le stade de la cognition pour que l'acte soit taxé d'agressif. **(3)** La situation d'agression suppose une «action» qui varie selon la fréquence et la persistance (occasionnelle ou répétitive), selon la nature (physique ou verbale ; active ou passive ; directe ou indirecte ; explicite ou implicite) et selon la gravité (majeure ou mineure). **(4)** Les antécédents des comportements agressifs sont à la fois liés à la personnalité de l'agresseur et à la situation organisationnelle. **(5)** L'agression peut avoir différentes cibles : les individus (collègues, supérieurs hiérarchiques, clients) ou l'organisation. Ces cinq critères réunis offrent une grille de lecture claire de l'agressivité au travail et permettent de pallier la difficulté liée à l'absence de définition consensuelle et intégrative de ce phénomène organisationnel.

Ainsi, le cadre théorique du stress transactionnel (Lazarus & Folkman, 1981) et le modèle de la frustration (Fox & Spector, 1999) fondent notre étude de l'impact des stresseurs organisationnels sur le *burnout* et les comportements violents au travail.

1.2 - Hypothèses et modèle de recherche

La singularité de notre échantillon, à savoir des ouvriers, nécessite de faire un choix quant aux facteurs de stress au travail auxquels ils semblent particulièrement exposés. Une revue de la littérature sur le sujet ainsi que des entretiens avec des responsables des ressources humaines nous ont permis de retenir les variables suivantes : la charge quantitative de travail, l'ambiguïté de rôle et les conflits interpersonnels. La charge quantitative de travail s'associe à des cadences et des rythmes imposés par des modes opératoires contraignants qui peuvent épuiser émotionnellement les salariés (Brunstein, 1999 ; Jex, 1998). L'ambiguïté de rôle est un stresseur organisationnel qui correspond à un mode opératoire où le flou règne et où l'individu est livré à lui-même sans consignes claires qui guident la réalisation des tâches et l'évaluation des résultats (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970).

L'incertitude qui en résulte est génératrice de stress et d'usure. Dans ce contexte, les conflits interpersonnels peuvent intervenir et contribuer à l'état de stress des ouvriers. Surchargés et manquant d'informations, les travailleurs s'engagent dans des rapports où les responsabilités non définies occasionnent certains abus et permettent à chacun d'empiéter sur le rôle de l'autre. L'inconfort de cette situation provoque un état de stress chez les salariés (Jex, 1998 ; Lait & Wallace, 2002). Sur la base de ces arguments nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1a : la charge quantitative de travail influence positivement l'état de *burnout*.
Hypothèse 1b : l'ambiguïté de rôle influence positivement l'état de *burnout*.
Hypothèse 1c : les rapports interpersonnels conflictuels influencent positivement l'état de *burnout*.

Conformément à une approche transactionnelle (Lazarus & Folkman, 1984), l'usure des salariés est également tributaire des stratégies de *coping* auxquelles un individu peut recourir pour atténuer son malaise. Ces stratégies sont de nature cognitive, affective et comportementale et elles peuvent être individuelles ou collectives. Celles individuelles correspondent à des énergies personnelles qui permettent de contrecarrer l'effet négatif de la menace qui plane sur le bien-être (Lazarus & Folkman, 1984 ; Parker & Endler, 1992). Celles collectives nécessitent de faire appel au soutien des pairs qui permet d'avoir une assistance émotionnelle, psychologique et informationnelle afin de faire face à la situation de déséquilibre (Bliese & Britt, 2001). Pour notre modèle d'étude, il s'agit d'examiner le rôle modérateur des stratégies de *coping* dans l'atténuation du *burnout*. À cet effet, nous avançons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : les stratégies de *coping* ont un rôle modérateur dans la relation entre les stresseurs organisationnels et le *burnout*.
Le *burnout* correspond à un état d'usure et de détérioration du bien-être qui s'associe à une diminution de l'attachement au travail (Halbesleben & Buckley, 2004). L'entreprise, rendue responsable du mal-être individuel peut en subir les conséquences. C'est souvent en réaction à des facteurs de frustration au travail que l'individu s'engage dans des actions répréhensibles. En identifiant le pôle responsable de la détérioration de son bien-être et afin de rétablir un certain contrôle sur la situation, le salarié peut adopter des attitudes et des comportements négatifs qui peuvent porter atteinte à l'organisation et à ses membres. À cet égard, les recherches récentes mettent l'accent sur la nature réciproque des actes d'agressivité au travail. L'état de *burnout* constituerait alors un moteur qui pousserait les individus à s'engager dans des comportements d'agressivité au travail (Kop, Euwema, & Schaufeli, 1999 ; Vigoda, 2002).

Hypothèse 3 : Le *burnout* motive le passage à des actes de violence adressés à l'encontre des pairs au travail ou de l'organisation.
Plusieurs études dénotent l'importance de l'affectivité négative dans l'identification des facteurs individuels qui expliquent l'agressivité au travail (Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999). Ce type d'affect révèle les prédispositions d'un individu à éprouver, à travers le temps et les situations, des affects déplaisants tels que l'anxiété ou la colère. Ce trait de la personnalité alimente et vivifie le « biais d'attribution hostile » face à des conditions perturbatrices du bien-être qui motivent les comportements d'agression (Baron & Neuman, 1998).

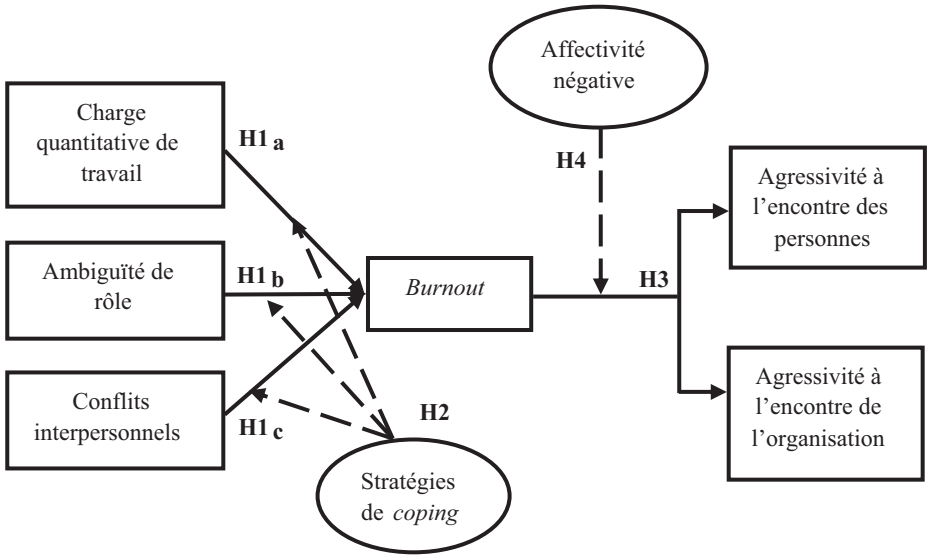
Hypothèse 4 : L'affectivité négative accentue le passage d'un état d'usure à des comportements agressifs

Méthodologie

2.1 - Contexte et échantillon

L'étude a été conduite dans une entreprise installée en Tunisie à l'initiative de promoteurs privés. Son domaine d'activité concerne la confection et le montage de câbles électriques pour l'industrie automobile. Les données ont été collectées par questionnaires retournés directe-

Figure 1 : *modèle théorique de l'impact des stresseurs organisationnels sur le burnout et les comportements agressifs au travail*



ment aux chercheurs. Aucun responsable de l'entreprise n'a été impliqué dans le processus de collecte qui s'est étendu sur deux mois. Nous avons contacté directement les ouvriers pendant leur pause afin de leur expliquer l'objectif de l'étude et de les rassurer sur l'anonymat et la confidentialité des réponses. Au total, 602 questionnaires ont été administrés en face à face. Avec un taux de retour de 70,2 %, notre échantillon final est de 423 ouvriers. L'échantillon est composé de 37,6 % d'hommes. Environ 87,5 % des répondants sont âgés de moins de 30 ans et 58,6 % ont une ancienneté dans l'entreprise de moins de 3 ans.

2.2 - Mesures

Les échelles de mesure ont fait l'objet d'une traduction inversée de l'anglais à l'arabe. Leur pré-test auprès de 30 ouvriers a permis d'apporter des modifications à certains items afin de les adapter à la cible d'étude.

Les stresseurs organisationnels. Les échelles utilisées pour mesurer *la charge quantitative de travail et les conflits interpersonnels* ont été développées par Spector et Jex (1998). Elles sont composées respectivement de cinq et de quatre items. *L'ambiguïté de rôle*, relative au manque de clarté des directives de travail, a été mesurée par l'échelle à six items de Rizzo, House et Lirtzman (1970).

Les variables modératrices. *L'affectivité négative* a été mesurée par une version courte du PANAS (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Le répondant doit indiquer la fréquence correspondant aux cinq états émotionnels négatifs qu'il a pu ressentir durant l'année. *Les stratégies de coping* ont été mesurées par l'échelle de Dewe et Guest (1990). Pour réduire la longueur de l'échelle, nous avons administré séparément cette échelle à un échantillon de 162 ouvriers tunisiens. Les résultats des analyses exploratoires ont permis de réduire le nombre d'items de 45 à 23. Les stratégies retenues sont : *coping* axé sur le problème (5 items), *coping* axé sur l'émotion (5 items), recours au soutien de la famille (3 items), recherche de distractions (5 items), évitement des problèmes (5 items).

Le Burnout. Les neuf items décrivant l'épuisement émotionnel - principale composante du MBI (*Maslach Burnout Inventory*) de Maslach et Jackson (1981) - ont été retenus. Le répondant est invité à préciser sur une échelle à sept points l'intensité des différentes situations d'épuisement auxquelles il peut être exposé à cause de son travail.

Les comportements d'agressivité au travail. L'échelle de déviance organisationnelle de Bennett et Robinson (2000) est retenue. Cette échelle distingue les comportements ayant pour cible l'organisation (douze items) de ceux dirigés contre les individus (sept items). Elle décrit des agressions mineures (ex. propos impolis, gestes négatifs, ralentissement du travail, absence injustifiée) et des agressions dangereuses (ex. abus physique, vol, sabotage). Sur une échelle à sept points, le répondant indique la fréquence avec laquelle il s'est engagé dans ces comportements au cours de l'année.

3. Analyses et Résultats

3.1 - Analyses

Premièrement, une évaluation des dimensions, de la fiabilité et de la validité des échelles a été effectuée. Ceci est réalisé par une analyse factorielle exploratoire (avec SPSS 12.0), une analyse de la cohérence interne et une analyse factorielle confirmatoire avec Lisrel 8.5. Une seconde étape a consisté à tester nos hypothèses par les méthodes d'équations structurelles ; et ce afin de vérifier la significativité des relations entre les variables et de tester l'ajustement du modèle global avec les données recueillies. Afin de tester les hypothèses relatives au rôle médiateur du *burnout* entre les stresseurs et les actes agressifs, nous avons utilisé la démarche itérative proposée par Baron et Kenny (1986). Le test des effets modérateurs des stratégies de *coping* et de l'affectivité négative a été effectué selon la démarche de Ping (1995). Il s'agit d'effectuer des régressions hiérarchiques en intégrant des nouvelles variables créées en multipliant les scores centrés des variables indépendantes et les scores centrés des variables modératrices.

3.2 - Résultats

Le tableau 1 reprend l'ensemble des relations de médiation et de modération qui résultent de l'analyse. Les indices d'ajustement du modèle sont bons : Chi-2/ddl = 2.14 ; RMSEA = 0.052 ; GFI = 0.907 et CFI = 0.914. (tableau page suivante)

Les liens résultants de la mise à l'épreuve de notre modèle de recherche nous permettent de relativiser les hypothèses initialement émises et de considérer les effets de chacun des facteurs de stress sur le *burnout* et l'agressivité de manière différenciée. Les résultats permettent précisément d'infirmer l'hypothèse de la médiation du *burnout* entre les stresseurs organisationnels et l'agressivité. Les effets de modération des stratégies de *coping* et de l'affectivité négative sont également non significatifs auprès de l'échantillon d'étude.

Tableau 1 : *récapitulatif des résultats de l'analyse par la méthode des équations structurelle*

Variables à expliquer	Variables explicatives	Coefficients de régression	T de Student
Agressivité à l'encontre de l'organisation **$R^2 = 0.222$**	Agressivité à l'encontre des personnes	$\beta = 0.415$	5.734
	Ambiguïté de rôle	$\gamma = 0.135$	2.680
Agressivité à l'encontre des personnes **$R^2 = 0.247$**	Ambiguïté de rôle	$\gamma = 0.194$	4.112
	Conflits interpersonnels	$\gamma = 0.373$	6.528
Epuisement émotionnel **$R^2 = 0.519$**	Charge quantitative de travail	$\gamma = 0.617$	8.924
	Conflits interpersonnels	$\gamma = 0.373$	6.528
	Coping axée sur l'émotion	$\gamma = 0.217$	3.021

Conclusion

Les réactions à l'exposition à des stresseurs organisationnels semblent se décliner différemment aux niveaux psychologique et comportemental, puisque ces facteurs influencent directement l'état de *burnout* ainsi que les comportements agressifs à l'encontre des personnes et à l'encontre de l'organisation. Les stresseurs se confondraient ainsi avec des circonstances permissives ou motivantes pour des comportements agressifs (Neuman & Baron, 1998) au même titre qu'ils sont la cause de la détérioration du bien-être des salariés. Ces résultats peuvent être intégrés dans un cadre théorique considérant le stress et les comportements agressifs comme les conséquences d'une exposition à des agents de stress et ignorant l'effet médiateur potentiel du *burnout* (Jex, 1998). Euwema, Kop et Bakker (2004) expliquent l'absence de lien entre le *burnout* et les comportements agressifs au travail par certains symptômes de l'état d'usure, à savoir la perte d'énergie, la diminution de la combativité et de la volonté de domination. Ces symptômes inhiberaient ou réduiraient la volonté de réagir de manière violente.

Pour notre échantillon, les conflits interpersonnels motivent les comportements agressifs adressés à l'encontre des personnes au travail. Les individus soumis à ce type de stresseur social semblent diriger leur agressivité à l'encontre de la cause et de l'origine même de l'agression. L'acte agressif est dans ce cas expliqué et motivé par une expérience interpersonnelle négative au travail (Bennett & Robinson, 2000). En mettant l'accent sur les émotions négatives provoquées par des échanges tendus entre les personnes, l'exposition intensive à des frustrations favorise souvent un processus de rumination/vengeance qui peut déclencher une spirale d'incivilité.

L'existence de procédures ambiguës semble ne pas heurter le bien-être des ouvriers interrogés puisque ces situations sont tolérées et assimilées culturellement. Cependant, l'ambiguïté de rôle semble être significativement explicative des comportements agressifs à l'encontre des personnes et à l'encontre de l'organisation. Ce stresseur peut générer un tel niveau d'incertitude que les efforts que le salarié doit fournir pour maîtriser les situations de travail peuvent dépasser ses capacités et ses ressources (Schaufeli *et al.*, 1993). C'est donc pour protéger son équilibre interne, que l'individu peut s'engager dans des comportements coercitifs.

Les stratégies de *coping* axées sur l'émotion se fondent sur une rationalisation de l'émotion négative générée par des circonstances anxiogènes. Ce processus cognitif de régulation des émotions intensifie, chez certaines personnes, la tension actuelle de stress, ou active le souvenir d'une tension antérieure. Ruminer l'émotion négative en tentant de l'extérioriser semble expliquer l'effet positif des stratégies de *coping* axées sur l'émotion sur le *burnout* (Martin & Dahlen, 2005).

L'objectif de cette étude était de cerner le lien entre le *burnout* causé par des facteurs organisationnels et l'occurrence de comportements agressifs au travail. Au vu des résultats obtenus auprès de notre échantillon, le lien entre des conditions de travail anxiogènes, le *burnout* et l'agressivité au travail semble réel. L'individu peut s'engager dans des actions violentes si au préalable son bien-être a été altéré par des stresseurs organisationnels. L'organisation est alors assimilée à un « agresseur » contre lequel l'individu, irrité, miné et frustré, réagit violemment. Les facteurs anxiogènes sont perçus comme une violence que l'entreprise, obnubilée par

l'impératif de performance, impose. Les résultats de cette étude montrent, grâce à l'approche transactionnelle et au modèle de la frustration de Spector (1978), la complexité et la perversité de la dynamique psychologique et pathogène entre le stress, le *burnout* et la violence interpersonnelle et organisationnelle.

Cette étude présente certaines limites qui restreignent la généralisation des résultats obtenus. Il s'agit essentiellement des éventuels biais résultants de l'utilisation et de la traduction des échelles anglo-saxonnes qui ne tiennent pas compte des spécificités culturelles du phénomène de stress (Perrewé et al., 2002). Une autre limite est le recours à des mesures subjectives par questionnaire de la violence organisationnelle. L'utilisation de mesures objectives aurait été un appui important des liens entre le *burnout* et les comportements agressifs. Le recours à des données objectives sur des faits et des comportements d'agressivité organisationnelle semble essentiel, même si certains auteurs ont montré la très forte corrélation positive entre ces données et les mesures subjectives (Bushman & Anderson, 1998). De plus, l'étude de la dynamique entre le stress professionnel et la violence organisationnelle serait enrichie par des recherches longitudinales puisque l'accentuation de cette dynamique est tributaire de l'accumulation de situations anxiogènes ponctuelles qui, à la longue, menace le bien-être des salariés.

Les résultats de cette étude constituent un apport pour les auditeurs puisqu'ils permettent de renforcer l'expertise en matière de détection et de prévention des risques professionnels que sont le *burnout* et l'agressivité. À travers l'identification des facteurs organisationnels de l'usure professionnelle, l'auditeur sera en mesure d'énoncer clairement l'obligation pour l'employeur d'assurer la sécurité et la santé de son personnel à travers des actions continues de prévention, de soutien et de formation à la gestion du stress et de développer au travail des espaces d'évacuation de ces tensions psychiques. L'examen de la nature des comportements agressifs conséquents à un état d'usure permettra à l'auditeur de mettre en place des mesures disciplinaires et de règlement de conflits afin de limiter tout comportement attentatoire au travailleur et à son bien-être physique, psychologique et mental.

Bibliographie

Baron R.A. & Neuman J.H. (1998). Workplace aggression - The iceberg beneath the tip of workplace violence: Evidence on its forms, frequency, and targets. *Public Administration Quarterly*, 21, pp. 446-464.

Baron R.M. & Kenny D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.

Bennett R.J. & Robinson S.L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, pp. 349-360.

Bliese, P.D. & Britt T.W. (2001). Social support, group consensus and stressor-strain relationship: Social context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 425-436.

Brunstein I. (dir.). (1999). *L'homme à l'échine pliée*. Desclée De Brouwer.

Bushman B.J., Anderson C.A. (1998). Methodology in the study of aggression: integrating experimental and nonexperimental findings, In Geen, R.G., Donnerstein, E., *Human aggression, Theories, research and implications for social policy*, New York, Academic Press, pp. 23-49.

Cambemale M. & Igalens J. (2005). L'audit social. Presses Universitaires de France, Que sais-je ?

Chen P.Y. & Spector P.E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, pp. 177-184.

Dewe P.J. & Guest D.E. (1990). Methods of coping with stress at work: A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 135-150.

Euwema M.C., Kop N., & Bakker A.B. (2004). The behavior of police officers in conflict situations: How *burnout* and reduced dominance contribute to better outcomes. *Work & Stress*, 18, pp. 23-38.

Fox S. & Spector P.E. (1999). A model of work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 915-931.

Fox S., Spector P.E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, pp. 291-309.

Halbesleben J.R.B. & Buckley M.R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30, pp. 859-879.

Jex S.M. (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and Implication for managerial practice.* Newbury Park, CA: Sage Publications.

Kop N., Euwema M. & Schaufeli W. (1999). Burnout, job stress and violent behavior among Dutch police officers. *Work and Stress*, 13, 326-340.

Lait J., & Wallace J.E. (2002). Stress at work: A study of organizational-professional conflict and unmet expectations, *Relations Industrielles*, 57 (3), pp. 463-487.

Lazarus R. & Folkman S. (1984). *Stress appraisal and coping*, New York: Springer Publishing Company.

Martin R.C. & Dahlen E.R. (2005). Cognitive emotion regulation in the prediction of depression, anxiety, stress, and anger. *Personality and Individual Differences*, 39, pp. 1249-1260.

Maslach C. & Jackson S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, pp. 99-113.

Neuman J.H. & Baron R.A. (2005). Aggression in the workplace: A social psychological perspective. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp.13-40). Washington: APA.

Parker J.D.A. & Endler N.S. (1992). Coping with coping assessment: A critical review, *European Journal of Personality*, 6, pp. 321-344.

Pearson C.M., Anderson L.M., & Porath C.L. (2005). Workplace incivility. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 177-200). Washington: APA.

Penney L.M. & Spector P.E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 777-796.

Perrewé P.L., Hochwarter W., Rossi A.M., Wallace A., Maignan I., Castro S.L., Ralston D.A., Westman M., Vollmer G., Tang M., Wan P., & Van Deusen C. (2002). Are work stress relationships universal? A nine-region examination of role stressors, general self-efficacy, and burnout. *Journal of International Management*, 8, pp. 163-187.

Ping R.A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. J*ournal of Marketing Research*, 32, pp. 336-347.

Rizzo J.R., House R.J. & Lirtzman S.I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.

Schaufeli W.B., Maslach C., Marek T. (1993). (Eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.

Skarlicki D.P., Folger R., & Tesluk P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, pp. 100-108.

Spector P.E. (1978). Organizational Frustration: A model and review of the literature. *Personal Psychology*, 31, pp. 815-829.

Spector P.E. & Fox S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P.E. Spector (Eds.). *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). Washington: APA.

Spector P.E. & Jex S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, pp. 356-367.

Spector P.E., Fox S. & Domagalski T. (2006). Emotions, violence, and counterproductive work behavior, In E.K. Kelloway, J. Barling & J.J. Hurrel (Eds.), *Handbook of workplace violence* (pp. 29-46). Sage Publications.

Vigoda E. (2002). *Stress* related aftermaths to workplace politics: The relationship among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 571-591.

Watson D., Clark L.A. & Tellegen A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, pp. 1063-1070.

L'audit social : un outil de pilotage des ressources humaines au service de la performance des organisations

Fatima El Kandoussi

Responsable du groupe de Recherche
et d'étude en Audit Contrôle et management
ENCG, Agadir, Maroc
elkandoussifatima@yahoo.fr

Zahir Yanat

Responsable du laboratoire
Leadership et humanisme en gestion,
École de management, Bordeaux, France
zahir.yanat@bordeaux-bs.edu

Abdelhamid Skouri

Responsable de l'UFR
Audit et managementdes organisations
FSJES FES, Maroc
abskouri@yahoo.fr

Introduction

Différentes études sur la compétitivité des entreprises attribuent une importance accrue à la gestion des ressources humaines, à leur valorisation et à leur développement. Elles ont montré qu'à l'origine de la performance des groupes industriels les plus importantes figures, en premier lieu, la préoccupation constante d'une bonne gestion des ressources humaines, la présence d'objectifs clairs et largement diffusés, ainsi qu'un pilotage continu dans tous les domaines de la gestion s'appuyant sur des méthodes modernes.

À ce titre, nous pouvons constater que la conception de l'homme, ainsi que la façon dont il est géré dans les entreprises, a évolué de manière très importante. La gestion des hommes est passée d'une simple administration du personnel, à une gestion stratégique des ressources humaines. Elle utilise différents outils, parmi lesquels, certains sont importés d'autres disciplines notamment l'audit social.

En effet, limité au départ à l'appréciation des informations comptables et financières, l'audit couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations. Parmi les aspects du management où il a montré ses vertus, il y a le domaine social.

L'objectif de notre communication consiste à mettre en évidence l'importance que revêt l'audit dans l'amélioration de la qualité des processus humains et sociaux qui concourent à la performance de l'entreprise.

Ainsi, dans un premier point, nous allons aborder les fondements théoriques de la relation entre le management des ressources humaines, l'audit social et la performance. Dans le deuxième point nous allons présenter les résultats de notre étude empirique.

1. Gestion des ressources humaines, audit social et performance : approches théoriques

1.1 - La relation entre la performance et la GRH

Différentes recherches ont essayé de mettre en évidence la relation entre les pratiques de la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise. Toutefois, les spécificités de cette relation constitue des sujets de débats controversés (Becker B. & Barry Gerhart 1996). Afin de mieux appréhender cette relation, il convient de passer en revue la contribution des différentes approches. À ce titre, d'Arcimoles C-H. (1995) a distingué quatre types d'approches :

- **L'approche économique** : inspirée de la théorie économique traditionnelle, elle se base sur la rationalité et met en avant le facteur pécuniaire. Différents modèles y font référence en particulier le modèle néo classique, le modèle d'agence, les modèles institutionnels.
- **L'approche comportementale des organisations** : elle met l'accent sur les facteurs psychologiques, tels que le climat social, la satisfaction au travail, la motivation au travail, l'interaction des groupes etc.
- **L'approche du management stratégique des ressources humaines** : elle part du principe que ces ressources peuvent constituer un facteur clé de succès et donc une source d'avantage concurrentiel et de performance.
- **L'approche socio-économique** : elle considère que la performance de l'entreprise résulte d'une interaction permanente entre ses structures et les comportements humains. Elle se base sur la détermination et l'analyse des sources des coûts cachés liés aux dysfonctionnements socio organisationnels, afin d'y remédier par des actions correctives qui permettront la réalisation de meilleures performances. Elle distingue différents types de dysfonctionnements liés notamment aux conditions et à l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

Par ailleurs, en opposant le caractère normatif au caractère descriptif et explicatif de certaines approches qui abordent la relation entre les pratiques en ressources humaines et la performance, Pichault F. & Nizet J. (2000), Youndt M-A. (1996), Brower I & al (1997) distinguent deux types d'approches : universaliste et contextualiste. En plus de ces deux approches, Martin-Alcazara F., Romeo-Fernandez P. et Sancez-Gardey R. (2005), distinguent deux autres : configurationnelle et contextuelle.

- **L'approche universaliste** postule qu'il existe une relation directe entre la gestion des ressources humaines et la performance.
- **L'approche contingente** considère que cette relation est conditionnée par des facteurs tant internes (taille de l'organisation, stratégie adoptée...) qu'externes (caractéristiques du marché du travail, la relation avec les partenaires socio économiques, etc).
- **L'approche configurationnelle** met en évidence l'aspect multidimensionnel du management des ressources humaines dont les composantes peuvent être combinées différemment pour obtenir plusieurs configurations possibles.
- **L'approche contextuelle** prend en considération l'environnement dans lequel évolue la fonction ressources humaines et ses acteurs.

Selon notre point de vue, les approches contextuelle et contingente sont similaires, car toutes les deux mettent l'accent sur les facteurs qui peuvent avoir un impact sur les stratégies des ressources humaines et, par là même, sur leur relation avec la performance de l'entreprise.

J. Brabet (1993) a distingué trois modèles : le modèle instrumental, le modèle de l'arbitrage managérial et le modèle de la gestion des contradictions.

- **Le modèle instrumental**, le postulat qui sous tend ce modèle consiste dans la convergence des intérêts des enjeux et des finalités. Ainsi, la GRH se trouve orientée de façon à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.
- **Le modèle de l'arbitrage managérial**, comme son nom l'indique, suppose que le manager procède à des arbitrages dans un contexte qui prend en considération aussi bien les zones de convergence et les éléments de divergence. Il en découle une relation réciproque entre la GRH et la stratégie d'ensemble de l'entreprise.
- **Le modèle de la gestion des contradictions**, qui remet en cause l'harmonie supposée par les deux autres modèles. La GRH est imprégnée par la gestion des contradictions et des incertitudes.

1.2 - Audit social : vers une logique de performance globale

1.2.1 - Émergence et évolution de l'audit social

L'audit social constitue une suite logique des préoccupations de l'école des relations humaines qui a mis l'accent sur le facteur psychosociologique qui conditionne la motivation de l'homme au travail ; par opposition au courant classique (taylorisme-fordisme) qui privilégie les aspects matériels et financiers dans le comportement au travail. (H. Savall & V. Zardet 2006).

Il peut être défini comme « un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines » (Peretti, J-M. 2001). L'importance du référentiel dans la pratique de l'audit social a été soulignée dans différents travaux (Brasseur M. (1996) et de Candau P. (1990)).

Par ailleurs trois types d'audit social peuvent être distingués (Savall H. & Zardet V. 2006) :

- L'audit social de conformité normative dont l'objectif est de repérer les écarts entre les pratiques sociales d'une entité et la réglementation en vigueur.
- L'audit d'efficacité qui consiste à analyser le degré d'atteinte des objectifs que l'entreprise s'est fixés au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines.
- L'audit social stratégique qui vise à identifier la cohérence entre les pratiques de gestion des ressources humaines de l'entreprise et sa stratégie globale.

En outre, différents auteurs ont mis l'accent sur le caractère dynamique et évolutif de l'audit social. Ainsi, selon P. Louart et C. Beaucourt (2005), il est en construction progressive depuis une trentaine d'années. Il est confronté à une grande quantité d'attentes et de modèles dissociés. On lui assigne des objectifs très divers :

- Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires.
- La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales).
- L'évaluation d'une GRH pour des dirigeants, pour des représentants du personnel ou en vue d'un compromis de gouvernance (faisant intervenir les parties prenantes actives d'une organisation).
- La gestion des règles ou des cadres de discussion relatifs à la responsabilité sociale et environnementale (RSE), au développement durable ou à la citoyenneté des entreprises.

Dans tous ses états, l'audit social est aujourd'hui à un carrefour d'opportunités. Il est aussi dans une crise de croissance, avec le danger qu'il soit dévoyé ou contaminé par des intérêts partiels. Il est donc utile d'en repenser les fondements, de manière à mieux orienter sa construction, ses objectifs ou ses méthodes.

1.2.2 - Audit social et performance : fondements théoriques

La relation entre l'audit social et la performance de l'entreprise peut être appréhendée selon deux optiques : (Feron, M 2005)

- Celle de Friedman (1962) qui privilégie une lecture focalisée sur la dimension économique dans laquelle s'inscrivent les enjeux des propriétaires dans leur fonction d'investisseurs.
- Et celle de Freeman (1984), qui élargit le référentiel d'évaluation de la performance à toutes les dimensions dans lesquelles peuvent s'inscrire des enjeux des propriétaires et des autres acteurs concernés par le fonctionnement de l'entreprise.

> L'audit social selon une logique de performance économique

Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le tableau suivant :

Logique dominante	**Optimiser l'allocation de ressources**
Mot clé	L'efficience
Compétitivité	Avoir les prix les plus bas
Productivité	Réduire le coût de la main-d'oeuvre
Rentabilité	Avoir les coûts les plus faibles
Création de valeur	Faire mieux avec moins
Postulat	Les activités durent plus que les personnes

Figure 1 : *les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix.*

L'audit social dans un tel contexte, est un outil de maîtrise des structures des coûts (l'évolution de la masse salariale, de l'absentéisme ou du turn-over...)

Parallèlement à cela, on peut identifier une deuxième école de pensée autour de la recherche de la compétitivité par la diversification. Elle peut être schématisée comme suit (ferron 2005) :

Logique dominante	Modifier la combinaison des ressources
Mot clé	L'innovation
Compétitivité	Être le premier sur le marché
Productivité	Avoir le maximum d'innovations exploitables
Rentabilité	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
Création de valeur	Faire autrement
Postulat	Les personnes durent plus que les activités

Figure 2 : *les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification*

Dans ces deux cas, le rôle de l'audit social consiste à accroître la contribution des ressources humaines à la performance de l'entreprise en mettant le plus de poids sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements faits pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétence avec la stratégie de l'entreprise.

Des exemples concrets sont la comptabilité sociale, les instruments de pilotage d'un projet social et économique à la fois, ou les projets de management par les compétences.

> L'audit social selon une logique de performance globale

Dans un contexte marqué par la nécessité de prise en comptes des attentes des différentes parties prenantes, l'audit social sort du cadre d'intervention du champ économique et se trouve confronté à des objectifs et à des pratiques originaux par rapport à ceux sur lesquels il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières très floues. À ce titre Pesqueux (2002) considère que le passage d'un concept d'audit social à celui d'audit global semble plus judicieux par analogie avec le concept de « responsabilité globale ».

Ainsi, l'audit social ne se limite plus à l'évaluation des

aspects économiques du management des ressources humaines mais s'élargit aux quatre angles de la performance globale : économique, social, environnemental et sociétal.

1.2.3 - Les apports de l'audit social au système de pilotage de la performance

Au-delà de l'aspect examen de la conformité, des documents et des pratiques, aux obligations légales, l'audit social constitue un outil indispensable au pilotage de la performance. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports à ce niveau.

Nous pouvons en retenir la contribution de J-M. Peretti (1994) qui situe les apports de l'audit social aux aspects suivants :

- La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes.
- La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune.
- L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie.
- La maîtrise des coûts : à ce niveau, 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 des ressources humaines.

Ainsi, selon Candau P. (1990), l'audit social est une démarche méthodique qui permet de constater des faits à l'aide d'indicateur, d'en tirer des écarts en se basant sur un référentiel. Ce qui permet d'évaluer les facteurs de risque et de proposer des recommandations qui seront bénéfiques aux politiques sociales de l'entreprise.

Dans le même sens d'idées, Fesser M. (1996) considère que l'audit social, grâce à sa méthodologie structurée et sa déontologie, peut apporter une aide en facilitant les choix pour les fonctionnels en RH notamment au niveau :

- Du fonctionnement à moyen et long terme de l'entreprise.
- Des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

Enfin, de part sa démarche, ses outils et les domaines qu'il couvre actuellement, l'audit social est devenu un véritable moyen d'amélioration du management non seulement dans une vision rétrospective mais également prospective, car il peut jouer un rôle préventif avec l'appréciation des risques liés aux dysfonctionnements sociaux. Ce qui peut être d'une grande utilité aux organisations.

2. Étude empirique de la pratique de l'audit social dans les entreprises au Maroc

2.1 - Méthodologie de l'étude

2.1.1 - Objectif

L'objectif de notre enquête consiste à appréhender la place de l'audit social dans la pratique de l'audit interne et à mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les entreprises au Maroc.

2.1.2 - Outil de collecte des informations

L'outil que nous avons utilisé pour le recueil des informations est le questionnaire. Pour répondre à notre objectif, nous l'avons structuré comme suit :

- Caractéristiques générales de l'entreprise.
- La pratique de l'audit interne.
- Démarche et outils de l'audit social.

2.1.3 - Cible

L'enquête a été menée auprès de 70 entreprises durant la période décembre 2006 - janvier 2007[1]. Nous avons obtenu un taux de réponse d'environ 73 %.

2.2 - Résultat de l'étude

2.2.1 - Caractéristiques des entreprises enquêtées

Les entreprises opérant dans l'industrie constituent 26 % des entreprises de notre échantillon, suivies par l'agro-alimentaire (24 %), commerce et services 20 %, immobiliers, BTP et secteur financier 8 %, transport 6 %, télécommunication 4 %.

La majorité des entreprises sont des entreprises privées constituées de SA et de SARL. Cependant, les entreprises publiques constituent environ le 30 % de notre échantillon.

42 % des entreprises de notre échantillon emploient un effectif supérieur à 500 personnes.

2.2.2 - L'audit interne

Toutes les entreprises disposent d'une entité d'audit interne, dénommée ainsi dans 64 % des cas, 14 % l'appellent audit et contrôle de gestion ; d'autres utilisent d'autres appellations (cellule d'audit, camp d'audit…). Toutefois, nous avons constaté, dans certaines entreprises, l'existence d'une confusion avec d'autres fonctions notamment l'inspection ou le contrôle interne. Ces structures d'audit ont une durée d'existence qui varie d'un mois à vingt-cinq ans. Mais, en général, presque la moitié a été créée au début des années 2000. Ce qui s'explique par la nécessité de la mise à niveau des entre-

[1] Les questionnaires ont été administrés par les étudiants de l'option audit et contrôle de gestion promotion 2007.

prises marocaines en se dotant de structures permettant de répondre aux exigences d'une meilleure réactivité et adaptation au contexte national et international.
Au niveau de l'indépendance des auditeurs, nous avons constaté l'existence d'une volonté de donner une plus grande marge de manœuvre à l'auditeur dans ces entreprises (tout est auditable !). En effet, la majorité des entités d'audit relève directement du directeur général (66 %).
En matière de compétence des auditeurs, une nette évolution a été notée à ce niveau, dans la mesure où la quasi-totalité a un diplôme Bac +4, et la majorité est issue des grandes Ecoles de Gestion et de commerce (64 %) ou d'écoles d'Ingénieurs (50 %). Toutefois, il convient de signaler qu'au niveau de la spécialité la comptabilité et la finance s'accaparent la part de lion, suivies des aspects techniques alors que les compétences en management des ressources humaines sont reléguées au dernier rang.
Ce qui s'explique par la priorité accordée au domaine comptable et financier et au domaine techniques. En effet 70 % des audits réalisés sont d'ordres comptables et financiers, suivis de l'audit de production (58 %), l'audit qualité (54 %), l'audit commercial (50 %), l'audit social (44 %) et enfin l'audit informatique (38 %). Ce qui montre que l'audit social est une pratique relativement faible au sein des entreprises marocaines eu égard aux enjeux ressources humaines notamment dans le contexte international.

2.2.3 - L'audit social

La direction générale est le principal commanditaire de l'audit social (56 %), suivie de l'Etat (22 %) et des syndicats (11 %).
Les raisons du recours à l'audit social sont notamment les restructurations (36 %) l'évaluation du climat social (28 %) ou en cas de conflit (14 %).
Concernant la fréquence de l'audit social, 14 % seulement des entreprises le pratiquent de façon périodique (2 ans), alors que 86 % le font selon le besoin.
Les objectifs qui lui sont assignés sont principalement, la conformité au code de travail (30 %), la conformité aux procédures et au règlement interne (30 %), l'efficacité (20 %), l'efficience et la sécurité (10 %).
Au niveau des référentiels utilisés, les auditeurs appliquent principalement les normes de l'IIA international. Alors que seuls 20 % se réfèrent à la norme SA 8000. À ce niveau, les domaines pris en considération sont : en premier lieu l'ergonomie de travail, suivi du travail des enfants et enfin de la liberté de travail.
La priorité dans l'audit des ressources humaines est accordée à l'audit de la conformité légale suivi de l'audit de la performance des ressources humaines.
Au niveau de la démarche, la majorité des auditeurs utilise celle de l'IFACI. Concernant le contenu, l'audit social couvre, l'administration du personnel (40 %), la gestion des ressources humaines (40 %) et le développement social (20 %). De façon détaillée, les éléments qui font le plus l'objet de l'audit social sont :
- La gestion des fichiers du personnel.
- La rupture du contrat de travail.
- La GPEC.
- Le recrutement.
- La rémunération.
- La formation.
- Les conditions de travail.
- La motivation.
- Les institutions représentatives du personnel.
- La communication.
- La gestion des carrières.

Toutefois, il convient de signaler que malgré le fait que l'audit social est axé beaucoup plus sur l'aspect conformité aux règlements internes et externes, que sur les aspects efficacité et efficience, il n'en reste pas moins que les responsables interrogés affirment que les apports de l'audit social sont très importants aux niveaux :
- du management des RH (42 %) ;
- de l'assainissement du climat social (32 %) ;
- et de la performance des RH avec un pourcentage de 36 %.

Ainsi, il est perçu comme un moyen de performance social dans 50 % des cas, un outil d'aide à la prise de décision dans 42 % des cas, un moyen d'application des normes sociales dans 30 % des cas et enfin un moyen de benchmarking pour 14 %.
Enfin, toutes les entreprises sont unanimes sur la contribution de l'audit social à la performance globale de l'entreprise, mais à des degrés différents ; dans 76 % des cas, elle est importante et dans 34 % des cas, elle est très importante.

Conclusion

L'audit social récemment introduit dans la culture de certaines entreprises marocaines reste limité malgré l'importance du rôle des ressources humaines dans le développement et la croissance de l'entreprise et de l'économie nationale notamment dans un contexte marqué par la nécessité d'une grande réactivité et écoute de l'environnement.

La pratique de l'audit social nécessitera du temps pour qu'elles puissent se faire une place et pour que les entreprises marocaines puissent en apprécier la valeur car ses retombées sont difficilement quantifiables d'où la difficulté à le légitimer aux yeux des dirigeants mais c'est à travers l'implication de toutes les parties concernées dans des processus partagés d'apprentissage de nouvelles représentations que pourra émerger cette reconnaissance de légitimité.

Du moins, les responsables d'audit interrogés le perçoivent d'un bon œil et estiment que sa contribution est importante que ce soit au niveau de l'amélioration de la performance du management des ressources humaines, du climat social ou de la performance globale de l'entreprise.

Bibliographie

Antona J-P. (1993). L'audit social de conformité Editions Dalloz.

Arthur J-B. (1994), « Effect of human resource systems on manufacturing performance and turnover », The Academy of management Journal, vol 37, n° 3, pp. 670-689.

Becker B, Barry Gerhart (1996), « The impact of human resource management on organisational performance: progress and prospects », *The Academy of management Journal*, vol 39 n° 4.

Beatty R. W, Schneier C.E, (1997), « New HR roles to impact organisational performance : from "parteners" to "players » Human Resource Management, Spring vol 36, n° 1, pp. 29-37.

Brabet J. (1993), Repenser la gestion des ressources humaines, Economica.

Brower I., Cronet A., Guitierrez Pichault F., Rousseau A., Warnotte G. (1997), Management humain et contexte de changement, De Bœck Université.

Brasseur M. (1996), L'audit social dans le contexte de changement organisationnel, Cahiers du CEROG IAE Aix Marseille.

Candau P. (1985), Audit social méthodes et pratiques pour un management efficace, Vuibert.

Candau P. (1990), Les audits d'efficacité, Cahier français Audit et Management n° 248 octobre - décembre pp. 28-33.

D'arcimoles C-H. (1995), Diagnostic financier et gestion des ressources humaines, Economica.

EGG G., le social dans la grande marmite de l'audit université de l'IAS.

Farastier D-A. (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », RFG, mars-avril-mai, pp. 43-55.

Fericelli M-A., Sire B. (1996), Performance et ressources humaines, Economica.

Fesser M. (1996), Transfert des méthodes de l'audit dans le pilotage de la gestion des ressources humaines, Personnel, n° 371 juillet.

Feron M. (2005), Comment passer à un audit social de troisième génération ? Actes de l'université d'été d'Audit Social, Lille.

Igalens J. (1994), Audit des ressources humaines, Liaison.

ISEOR. (1994), L'audit social au service du Management des Ressources Humaines, Economica.

Laroche P. (2002), L'influence des organisations syndicales de salariés sur la performance économique et financière des entreprises : proposition et test d'un modèle explicatif dans le contexte français thèse de doctorat nouveau régime Université Nancy 2.

Leonard E. (1995), « Ressources humaines : objet ou acteurs ? » Cahier de recherche du CESREM, IAE de Metz n° 24/5 juillet.

Liouville J., Bayad M. (1994), « Stratégie de GRH et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », cahier de recherche du CEREM Metz n° 12/2.

Louart P. & Beaucourt C. (2005), Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes, Actes de l'université d'été d'audit social, Lille.

Mahte J-C., Rivet A, (1994), « Valeur et rentabilité de l'entreprise : l'effet des ressources humaines », Cahier de Recherche de CEREGE, IAE Poitiers.

Marmuse C. (1992), Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques, Economica.

Martin-Alcazara F., Romeo-Fernandez P. et Sancez-Gardey R. (2005) : « Strategic human ressource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives », The international Journal of Human Resource Management, Mai, pp. 633-659.

Martory B. (2003), L'audit social pratiques et principes, RFG n° 147, pp. 235-246

Martory B. & Crozet D. (2001), Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances, Dunod.

Peretti J-M. (1994). L'audit social dans le cadre du management stratégique des RH, in l'audit social au Service du Management des Ressources Humaines, Economica.

Peretti J-M. (2001), Ressources humaines et gestion des personnes, 3e édition Vuibert.

Pesqueux Y. (2002), L'éthique des affaires, management des affaires par les valeurs et responsabilité sociale, Editions d'Organisation, Paris.

Pichault F., Nizet J. (2000), Les pratiques de gestion des ressources humaines, édition du Seuil.

Scouarnec A. & Veniard A. (2006) : le métier de l'auditeur social : réalité et devenir ? 8e université de printemps de l'IAS, 25, 26 & 27 mai Dakar.

Savalle H. & Zardet V. (2006), Contribution de la théorie socio économique à l'audit social, université d'été de l'IAS.

Shalchian H., M'Zali B., Paquet A. (2005), Le lien entre la performance sociale et la performance du porte feuille : une perspective théorique cahier de recherche de l'ESG UQAM, n° 7.

Shamamba A. (2001), « Dossier tourisme », Economiste, 4 juillet.

Selim A. (1998), « Images de la performance des entreprises : des représentations scientifiques aux représentations sociales », Revue marché financier et gouvernements tome 2.

Stanwick P-A., Stanwick S.D. (1998), « The relationship between corporate social performance, and organisational size, financial performance, and environmental performance: an empirical examination » Journal of Business Ethics, pp. 17.

Trembley D.G, Rolland D. (1998), Gestion des ressources humaines, Télé université.

Mark A., Youndt Scottt A., Snell JAMES, W, Dean Jr David, P. Lepack (1996), « Human resource Management, manufacturing stratégie and firm performance ». The Academy of Management Journal, vol 39, n° 4, pp. 836-866.

Van Hoorebeke D., Reconsidération d'un des fondements de l'audit social : performance social et économique, une vision au niveau individuel, université de l'IAS.

Zardet V. (1998), « Les indicateurs sociaux » Personnel, ANDCP, n° 388, avril, pp. 22-23.

La mixité dans l'encadrement et dans la gouvernance : déterminants et impact sur la performance des entreprises au Cameroun

Jules Roger Feudjo
Chargé de cours titulaire
FSEG, université de Ngaoundéré (Cameroun)
jrfeudjodem@yahoo.fr

Jean-Paul Tchankam
Professeur
École de management, Bordeaux
jean-paul.tchankam@bordeaux-bs.edu

La mixité dans les entreprises fait à l'heure actuelle l'objet d'un débat très émouvant dans le champ de la gestion stratégique des ressources humaines. Sa portée économique et sociale est d'une grande audience tant dans les médias et la littérature que dans les organisations. Cette portée est davantage soulignée par l'accès croissant et irréversible des femmes sur le marché du travail, à des professions qualifiées de haut niveau, ce qui est d'ailleurs relevé comme une singularité de la fin du 20e siècle sur le marché du travail (Belghiti-Mahut S., 2004, Davidson M.J. et Burke R.J., 2004, etc). Cette dynamique intervient à la suite de l'ouvrage pionnier de Morrison White et Van Velsor (1987) sur la théorie du « glass ceiling »[1]. Elle est favorisée, d'une part, par l'évolution des politiques légales et les stratégies développées par les femmes face aux « plafond de verre », et, d'autre part, par l'investissement massif des femmes dans l'enseignement supérieur (Laufer J., 2004) et dans les formations professionnelles de haut niveau.

Si les femmes diplômées ont les mêmes chances d'entrer sur le marché de travail que leurs collègues masculins, leurs trajectoires professionnelles divergent très vite (Pigeyre F., 1999, Davidson M. J. et Burke R. J., 2004, Laufer J., 2004). Cet échec des femmes à se faire une place parmi les cadres supérieurs et dans les instances de décision est très accentué dans les domaines qui exigent plus de responsabilité et qui offrent les meilleurs salaires (Wirth L., 2001) ou tout juste les postes les plus prestigieux (Martin V. et Pignatel I., 2004).

En France par exemple, 7 % seulement des femmes siègent parmi les cadres dirigeants d'entreprise ; pour 16 636 mandataires, 8 % seulement sont des femmes ; elles représentent seulement 4,1 % et 7,1 % respectivement des mandats de présidence ou de dirigeant, d'administrateur ou de membre. Dans les sociétés les plus grandes et les plus puissantes, cette proportion se situe de 2 à 3 % dans la plupart des pays (Belghiti-Mahut S., 2004). En Suisse, l'effectif des femmes dans les postes à responsabilité régresse significativement sur toute la ligne hiérarchique. L'intensité de la ségrégation sexuelle est respectivement de 17,2 % et 13,5 % dans le secteur privé et public (Ferro Luzzi G., et Flückiger Y., 2003). Au Japon, l'encadrement féminin représente respectivement entre 1984 et 1999, 4 % et 7,8 % des sous-chefs de service, 1,5 % et 2,4 % des chefs de service et 1,1 % et 1,3 % des directeurs de département (Debroux P., 2000). Ces statistiques montrent que l'encadrement, la direction et la gouvernance des entreprises sont en général androcentrique dans la plupart des pays du monde.

[1] Ce travail des auteurs américains a mobilisé également beaucoup de chercheurs autour du travail de la femme cadre dans les organisations. Pour une synthèse, voir le dossier de la *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, 2004.

Si le débat sur ce thème est très avancé en Europe et aux États-Unis, il est loin d'être entamé en Afrique au moment où plusieurs entreprises dans le monde, lancent des programmes de diversité[2] et où les chartes[3] pour une politique d'entreprise en faveur de la conjugaison professionnelle de l'équité homme-femme et de l'ascension des femmes dans la hiérarchie mobilisent de nombreux acteurs du monde économique et social.

Les interrogations qui sous-tendent cette recherche sont les suivantes : quels sont les attributs du personnel féminin qui expliquent leur ascension au rang des cadres et dans les organes de gouvernance au Cameroun ? Cette diversité dans l'encadrement et dans la gouvernance a-t-elle des conséquences sur la performance de l'entreprise ?

Au-delà de la mise en relief des facteurs explicatifs de la mixité des équipes d'encadrement, des instances de décision et de contrôle, et de leur impact sur la performance de l'entreprise, cet article contribue à l'appréciation de la légitimité des revendications que font les femmes face au « plafond de verre ». Peuvent-elles apporter plus sinon autant que les hommes à l'efficacité de l'entreprise ?

Pour atteindre ces objectifs, notre réflexion sera organisée en trois parties. Dans un premier temps, les travaux antérieurs sur la mixité dans les entreprises. La deuxième partie sera consacrée à la méthodologie de la recherche, et enfin une troisième partie présentera les résultats et les implications.

1. Le cadre de la recherche

Deux séries de travaux sous-tendent cette étude. Le premier groupe se limite l'identification des attributs de la mixité dans les organisations alors que le second groupe s'efforce de vérifier les relations entre la mixité et la performance des entreprises.

I.1 - Les attributs de la diversité dans l'encadrement et dans la prise de décision

Plusieurs auteurs ont contribué à la mise en relief des facteurs explicatifs de la féminisation des cadres et de la hiérarchie dans les organisations. Une lecture diachronique de ces travaux permet de classer en deux les différents éléments mis en perspective : les facteurs liés au contexte économique de l'organisation et ceux inhérents à la nature de la femme et à l'organisation.

Les facteurs externes à l'organisation et à la femme tiennent essentiellement à l'évolution de la législation liée à la volonté politique de chaque pays. Les différentes lois et chartes sur l'égalité des chances et la diversité équitable dans l'emploi et dans les postes à responsabilité sont très soulignées dans la littérature. Dans les compétitions aux différents postes dans le secteur public au Cameroun par exemple, l'État a recommandé pour des profils identiques, la priorité du genre. Au japon, avec la loi sur l'égalité des opportunités d'emploi (Equal Employment Opportunity Law-EEOL) de 1986, l'État a encouragé les employeurs à ne plus discriminer les femmes dans le recrutement, la formation, la promotion et la rémunération (Debroux, P., 2000). La réglementation de plus en plus poussée du marché de l'emploi et les textes particuliers relatifs à l'emploi féminin ont ainsi ébranlé les mécanismes du « plafond de verre » en ouvrant la porte des postes hiérarchiques et prestigieuses à de nombreuses femmes.

En ce qui concerne les attributs liés au genre et à l'organisation, on peut distinguer deux variantes : les facteurs liés au genre et ceux liés à l'organisation. Belghiti-Mahut (2004) parle ici du modèle « genre-organisation-système » fondé sur les travaux de Fagenson (1990), Baker, Terpstra et Larntz (1990), Erdos knapp, Faley, Ekeberg et Dubois (1997), Tharenou (2001), etc. Ce modèle est une conjonction complétée des deux approches traditionnelles à savoir « l'approche par le genre » et « l'approche par l'organisation » expliquant les difficultés d'intégration des femmes dans les sphères de la hiérarchie et du pouvoir. L'hypothèse fondée sur le genre explique le retard dans l'accès des femmes aux postes d'encadrement et dans les instances du pouvoir par une carence dans leur personnalité, leurs motivations et leurs attitudes. Les femmes s'estiment moins disposées que les hommes à assumer certaines responsabilités. Les travaux de Ferro Luzzi et Flückiger (2003) montrent que les facteurs professionnels (niveau d'éducation, d'expérience et d'ancienneté dans l'entreprise) ont un impact positif et important sur les chances tant de l'homme que de la femme d'être promu cadre ou à la hiérarchie. Par contre, les facteurs sociaux (état civil, etc.) ont un impact divergent sur la probabilité d'être promu : l'homme marié ayant plus de chance que la femme[4].

Celle fondée sur l'organisation analyse les caractéristiques organisationnelles comme source du comportement managérial des femmes. L'organisation ayant été conçue sur un modèle masculinisé.

Le modèle genre-organisation-système que propose Belghiti-Mahut (2004) par rapport aux travaux antérieurs (Fagenson E.A., 1990, Baker D.D., Terpstra D.E., et Larntz K., 1990, Erdos knapp D., Faley R.H.,

[2] Pendant que certains trouvent que le débat sur la valorisation des femmes cadres dans les entreprises est une polémique, d'autres y accordent déjà une importance capitale. Total par exemple, s'est fixé comme objectif pour 2005-2006, de recruter 40 % de femmes contre 25 % il y a de cela deux ans (voir l'article de V. Préaux-Cobti et A. Wittenberg-Cox (2004) p. 45.)

[3] La loi sur l'égalité des chances au travail de 1986 dans le cas du Japon (Equal Employment Opportnity Law-EE-OL), les lois sur la parité en France. Pour consulter le répertoire des lois et chartes sur la parité, voir les sites suivants : www.orse.org ; www.social.gouv.fr/femmes/.

Ekeberg S.E., et Dubois C.L.Z., 1997, Tharenou P., 2001), présente l'ultime avantage d'intégrer la cohabitation vie privée (et donc familiale) et vie professionnelle de la femme. Cette cohabitation obligatoire génère des conflits et le modèle permet d'en tenir compte. En définitive, le modèle de Belghiti-Mahut (2004) montre que la progression des femmes vers la hiérarchie est tributaire des facteurs individuels (âge, niveau d'étude et ancienneté), organisationnels (encouragement dans la carrière, etc) et sociétaux (estime de soi de la femme, son appréciation personnelle, le conflit travail-famille, l'attitude positive de la hiérarchie envers la femme, etc). Ce travail que l'on peut qualifier de pionnier dans le cas de la France, est - comme le souligne l'auteur - le tout premier modèle multidimensionnel sur cette thématique qui conjugue dans une même étude les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux. L'étude simultanée et donc comparative entre l'avancement des femmes et des hommes montre davantage la pertinence des résultats dégagés. Cependant, comme dans les autres études antérieures, cette recherche a perdu de vue les liens de consanguinités et d'affinités divers qui peuvent exister entre le sommet hiérarchie et celles des femmes qui y progressent. Le respect de l'ordre divin et la convivialité ambiante de la société africaine (Hernandez E. M., 1997), les caractéristiques de l'entreprise telle que sa taille, son secteur d'activité, sa forme et son statut juridique sont des facteurs susceptibles d'induire des comportements favorables ou néfastes à l'évolution du genre dans les échelons supérieurs de la hiérarchie.

La présente recherche s'inspire des modèles antérieurs. Elle s'articule autour de l'idée selon laquelle, la féminisation des cadres dépend de plusieurs combinaisons d'attributs liés à la nature de la femme et à son état civil, à la société dans la quelle elle vit, à l'entreprise dans laquelle elle exerce, à son profil professionnel, aux affinités qu'elle entretient avec la hiérarchie, à l'arbitrage qu'elle fait entre vie professionnelle et vie familiale, à l'estime et à la perception de sa hiérarchie sur les compétences de la femme par rapport à l'homme d'une façon générale.

En ce qui concerne la diversité dans les organes de gouvernance, les préoccupations ne sont pas récentes. Beaucoup de travaux se sont plutôt concentrés sur la performance des conseils hétérogènes par rapport aux structures de gouvernance non diversifiées. En d'autres termes, en dehors des facteurs liés à la propriété du capital, très peu de contributions se sont attardées sur les facteurs qui militent en faveur de la mixité dans les conseils d'administrations. Dans le cas singulier du Cameroun, le sujet reste entièrement inexploré. Outre des facteurs liés aux droits de créances résiduelles, cette recherche permettra de voir si les attributs ci-dessus cités exercent une influence sur la propension des entreprises à diversifier leur conseil d'administration. Il faut aussi souligner que le niveau de diversification des cadres peut avoir un impact important sur la diversification du conseil d'administration et inversement. Cette relation sera davantage explicitée dans cet article.

1.2 - L'hétérogénéité des cadres, de la gouvernance et performance des organisations

De nombreuses recherches sont aujourd'hui consacrées à l'influence de la présence des femmes dans les équipes d'encadrement et dans les instances de pouvoir sur l'efficacité des entreprises. La conclusion que l'on peut tirer de la lecture diachronique de ces travaux est qu'aucune tentative ne met en relief la part réelle et exclusive de la femme sur le maintien ou sur l'accroissement de l'efficacité de l'entreprise. Une bonne compréhension de l'intérêt de la diversité dans le personnel d'encadrement et dans les conseils d'administration nécessite une mise en relief de la contribution de la femme cadre ou administratrice à la performance du conseil et de l'entreprise. À ce sujet, Fondas et Sassalos (2000) relèvent qu'aux États-Unis, les femmes administratrices apportent des connaissances et des expériences variées et originales à leur conseil et dans leurs responsabilités comme membre du comité et par la même, contribuent à l'amélioration de la gouvernance. Préaux-Cobti et Wittenberg-Cox (2004) en faisant une lecture transversale des travaux antérieurs, notent que les équipes diversifiées (hommes/femmes) sont globalement plus innovantes et plus performantes. Le recrutement et la promotion des femmes au sein de l'encadrement, du management et de la gouvernance sont donc perçus comme des facteurs de réussite pour l'entreprise (Davidson M.J. et Burke R.J., 2004), des stimulateurs de performance. La mixité est donc un inducteur de synergie multiforme[5].

[4] Ceci est d'autant plus vrai en Afrique où le mariage constitue pour l'homme le début d'une carrière sociale plus responsable et plus organisée. Il implique pour le jeune marié une capacité de prise et d'assomption du risque. Comme le disait Michel de Montaigne : « *Diriger une famille ne pose pas moins de problèmes que gouverner un empire* ». Le mariage est donc pour l'homme le terrain primaire de l'apprentissage de la responsabilité et du management (gérer sa famille). Par contre, le mariage est une contrainte professionnelle pour la femme. Comme l'expliquent certains cadres féminins : « *Nous avons plus d'anicroches par rapport à nos collègues célibataires* », (…). Pour une mise en mission par exemple, elles doivent obtenir l'accord de leur mari ou tout au moins l'informer à temps, ce qui n'est pas toujours sans conséquences sur la prise de décision.

[5] La seule présence de la femme peut pousser les hommes à doubler d'ardeur pour ne pas être rattrapé ou dépassé par le « sexe faible ». La motivation pour certains hommes d'être appréciés comme le plus performant ou le plus dynamique par la femme ou tout simplement comme l'exemple à suivre dans l'équipe est également source de performance supplémentaire induite par la présence du genre. Par ailleurs, la femme elle-même qui cherche à briser les préjugés au tour de son travail et de ses performances, qui a l'ambition de mettre ses collègues hommes au défi et de ne pas vivre sous une domination professionnelle masculine, qui cherche à se singulariser dans son travail et dans l'entreprise par sa capacité à être à la hauteur des travaux les plus complexes et difficiles, crée par ses actes de performance une forme de dévouement individuel et perpétuel, et donc un dynamisme collectif au sein de l'entreprise. Ce qui n'est pas sans impact sur la performance globale de l'entreprise.

Pour Usinier (2003), la féminité/masculinité n'a aucune influence sur la performance et sur l'ouverture internationale de l'économie. La culture féminine pour cet auteur est plutôt une façon d'être efficace que d'être plus efficace. Ce qui sous-entend que la féminisation des équipes d'encadrement et de la gouvernance répond certes, de la stratégie de diversité, mais aussi et surtout de celle de la capitalisation au sein de l'entreprise du maximum de compétences diverses et diversifiées. La présence de chaque membre (homme/femme) implique donc un réservoir de compétences supplémentaires. Ainsi, l'hétérogénéité de l'équipe implique toute chose égale par ailleurs, la multiplicité des solutions possibles aux divers dysfonctionnements de l'entreprise.

Madalyn Brooks, alors responsable du programme « diversité » de Procter & Gamble, relève que « les groupes homogènes (âge, genre, culture, formation, etc) s'avèrent peu créatifs et anticipent mal les demandes diverses d'une clientèle (…) et, ne produisent pas de bons résultats comptables » (Gosteli S., Mackenzie L., Sabev M. et Schum C., 2003).

Ces différents travaux mettent en relief des résultats hétérogènes. Cette variation ne permet pas de conclure sur la contribution de la mixité à la performance de l'entreprise. En considérant que seules les compétences techniques et intellectuelles de l'homme déterminent son insertion professionnelle, nous restons d'avis avec Usinier (2003) que la prise en compte du genre n'est qu'une façon d'être efficace. En supposant l'entreprise rationnelle, le niveau de féminisation dépend uniquement du potentiel que proposent les femmes cadres. La supériorité du potentiel que propose la femme par rapport à l'homme pour des niveaux de qualifications identiques n'étant pas encore démontré, la productivité d'un poste de travail peut être améliorée avec une nouvelle compétence qu'elle soit féminine ou masculine. Le différentiel de productivité attribué à la présence d'une femme supplémentaire dans une équipe au sein de l'entreprise est donc marginal.

2. Méthodologie de la recherche

Après la procédure d'échantillonnage, il sera présenté les caractéristiques des entreprises de l'échantillon, la mesure des variables, le modèle de recherche et les tests statistiques à utiliser.

2.1 - Choix de l'échantillon et collecte des données

Pour avoir les données nécessaires aux tests des hypothèses, la méthode empirique d'échantillonnage a retenu notre attention. En fait, connaissant bien la configuration spatiale des entreprises par province, les enquêtes se sont directement focalisées aux villes de Yaoundé et de Douala. Ces deux provinces, respectivement capitale politique et économique du Cameroun, sont les principaux foyers de concentration des entreprises. Sur le terrain, nous avons utilisé la stratégie de couverture par zone urbaine, par itinéraire et par route. Pour chaque entreprise identifiée, le premier critère pour qu'un questionnaire y soit administré était l'effectif employé. Chaque entreprise devait avoir au moins un effectif permanent de dix salariés. Le deuxième critère une fois dans l'entreprise était la présence d'au moins une femme cadre occupant des responsabilités fonctionnelles (chef de service au moins). Lorsque les deux conditions étaient remplies, nous prenions la décision définitive d'enquêter l'entreprise.

Dans chaque entreprise, deux questionnaires étaient administrés en face à face : l'un auprès du dirigeant ou, en cas d'orientation, auprès de l'un de ses collabora-

Tableau 1 *: la sélection des entreprises de l'échantillon*

Eléments	Villes				Total	
	Douala		Yaoundé			
	Dirigeants	Femmes cadres	Dirigeants	Femmes cadres	Dirigeants	Femmes cadres
Questionnaires administrés	50	50	30	30	80	80
Questionnaires non répondus	4	6	2	7	-6	-13
Questionnaires non valides	1	5	2	2	-3	-7
Questionnaires exploitables	45	39	26	21	71	60
Echantillon après élimination du surplus des dirigeants[6]	39	39	21	21	60	60

[6] Compte tenu du fait que les deux questionnaires sont fondamentalement liés, et étant donné qu'on a besoin de recueillir le maximum d'informations sur ce que font les dirigeants et ce que la femme cadre en pense, nous avons éliminé le surplus des questionnaires répondus par les dirigeants. Les questionnaires invalides sont ceux ayant obtenu des réponses incomplètes ou contradictoires entre ce que dit le chef d'entreprise et le cadre féminin. La taille est définie de la manière suivante: PE (petite entreprise : emploie entre 10 et 51 salariés), ME (moyenne entreprise : emploie entre 51 et 200 salariés), et GE (grande entreprise : emploie plus de 200 salariés).

Tableau 2 : *caractéristiques juridiques et économiques de l'échantillon*

Forme juridique	Fréquence	Secteur d'activité	Fréquence	Taille	Fréquence
SA	21	Commerce	19	PE	25
SARL	14	Industrie	10	ME	20
SNC	3	Agriculture	7	GE	15
Coopératives	12	Service	24	Total	60
Entreprise individuelle	6	Total	60		
Entreprise parapublique	4				
Total	**60**				

teurs directs et l'autre auprès d'une femme cadre choisie parmi celles occupant des responsabilités dans l'entreprise. En définitive, un échantillon de soixante entreprises a été retenu. Le tableau (page précédente) décrit le canevas de sélection desdites entreprises.

2.2 - Les caractéristiques des entreprises de l'échantillon

Cette présentation se limite aux caractéristiques juridiques et économiques des entreprises étudiées (tableau ci dessus).

Sur le plan juridique, 35 % des entreprises observées sont des sociétés anonymes (SA). Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) représentent 23,30 % de l'effectif total. Les coopératives sont des entreprises détenues et gérées par leurs membres. Elles représentent 20 % de l'échantillon. Les entreprises individuelles qui représentent actuellement la nouvelle forme de la SA (SA unipersonnelle) représentent 10 % de l'échantillon. Les entreprises parapubliques et les sociétés en nom collectif sont faiblement représentées (respectivement 6,7 et 5 % de l'échantillon). Le secteur tertiaire (commerce et service) représente 71,7 % des entreprises observées contre 16,7 % et 11,7 % respectivement pour l'industrie et l'agriculture. L'échantillon est constitué en grande majorité de PME (75 % de l'échantillon)[7].

2.3 - La mesure des variables

Les mesures de la mixité seront d'abord présentées, ensuite, celle de la performance, et enfin, la procédure de détermination des différents facteurs explicatifs de la mixité.

2.3.1 - La mesure de la mixité

Soit : t*x* = indice de mixité ou encore taux de mixité ou de féminisation ; t*x* est un indicateur relatif de la représentativité d'une grandeur partielle dans un ensemble. Dans le cas d'espèce, la grandeur partielle est l'effectif des femmes cadres (f*c*) ou des administratrices (f*a*). L'ensemble est constitué de l'effectif total des cadres (e*c*) ou des administrateurs (e*a*) d'une entreprise. Pour chaque entreprise, on peut calculer les taux de mixité ou d'hétérogénéité des cadres (tx*c*) et de la gouvernance (tx*g*) en rapportant la grandeur partielle à l'effectif total de l'ensemble. Ainsi,

$$t_{xc} = f_c / e_c \quad \text{et} \quad t_{xg} = f_a / e_a$$

Ce taux peut s'exprimer en valeur relative ou en pourcentage. Il peut également être dichotomisé ou ordonné sur la base d'une caractéristique de tendance centrale. D'où sa pertinence dans le cas de cette recherche.

2.3.2 - La mesure de la performance

La performance de l'entreprise reste un sujet central des sciences de gestion (Gauzente, C., 2002). De par son rôle dans les incitations de financement et les débats méthodologiques et épistémologiques qui gravitent autour de sa définition et de sa mesure[7], les problématiques sur la performance de l'entreprise restent au centre des recherches en management. Elle traduit le vœu d'accomplissement de l'entreprise ou son succès (Gauzente, C., 2002).

Elle est la variable la plus complexe de cette étude, tant au niveau du repérage des critères pertinents que dans la mesure de ces derniers. En effet, pour être performante, une entreprise devrait satisfaire les attentes de ses clients, celles de son personnel et enfin ses propres attentes en tant qu'entité économique. Pour la mesurer, nous avons sélectionné un ensemble de neuf critères appréciés par les chefs d'entreprise sur les cinq derniers exercices (1999-2004). L'échelle suivante indique la méthode d'appréciation et d'agrégation des informations obtenues.

Chaque entreprise peut obtenir un indicateur synthétique allant de la note minimale (9 critères*1 = 9) à la note maximale (9 critères*3 = 27). Pour certaines de

[7] Bourguignon (1995) note que le terme performance est largement utilisé sans que sa définition ne fasse l'unanimité.

***Tableau 3** : échelle de mesure et d'agrégation des variables de performance*

Items	En baisse	Stable	A la hausse
Effectif des salariés	+1	+2	+3
Satisfaction des salariés	+1	+2	+3
Réalisation des objectifs	+1	+2	+3
Chiffre d'affaires	+1	+2	+3
Part de marché	+1	+2	+3
Evolution de la rentabilité	+1	+2	+3
Résultats	+1	+2	+3
Satisfaction des actionnaires ou du propriétaire	+1	+2	+3
Satisfaction des clients	+1	+2	+3

nos hypothèses, cette variable sera dichotomisée sur la base de la note moyenne ou de la moyenne des notes extrêmes (9 critères*2 = 18 ou (9 + 27) / 2 = 18).

2.3.3 - La factorisation des variables explicatives

Les variables explicatives sont constituées d'un ensemble de 17 items mesurés sur une échelle de type Likert à cinq points. À l'issue de l'analyse factorielle en composantes principales, les facteurs suivants sont identifiés et retenus comme variables explicatives a priori (tableau ci dessous) :

Les indicateurs contenus dans ce tableau montrent que cette analyse est valide. L'indice KMO est < ,5 donc bien. Le test de Bartlett est très élevé avec une probabilité nulle. Ce qui veut dire que la matrice de corrélation est bien une matrice identité. En résumé, l'ACP est parfaitement conseillée pour ces données. L'analyse des items donne une bonne cohérence interne avec un Alpha de Crombach très significatif et supérieur à la norme proposée par Nunnally[8] (a = 0,7380 > 0,70).

***Tableau 4** : matrice des composantes après rotation varimax et normalisation de Kaiser*

Items	1 = X1	2 = X2	3 = X3	4 = X4
Missions accomplies dans l'entreprise (Vf43)	,82607			
Ancienneté dans l'entreprise (Vf48)	78374			
Diplôme et formation de base (Vf49)	,74708			
Missions effectuées dans la carrière (Vf44)	,08212			
Relation personnelle avec la hiérarchie (Vf411)		,90749		
Alliance ou parenté avec la hiérarchie (Vf412)		,89589		
Statut matrimonial (Vf413)		,72874		
Perception de la performance de la femme par rapport à l'homme par le chef d'entreprise (v13)			,81516	
Perception du dirigeant sur les préjugés qui entourent le travail de la femme (v151)			,55289	
Age de la femme (Vf41)				,77408
Le nombre d'enfants (vf42)				-,73641
Valeurs propres	3,41	1,69	1,37	1,09
% variance expliquée	31,0	15,5	12,5	9,5
% cumulée variance expliquée	31	46,5	59	68,9
Indice de KMO (measure of sampling adequacy)	,68377			
Test de sphéricité de Bartlett	206,84 ; S = ,000			
Alpha de Crombach	,7380			

L'analyse factorielle après cinq itérations, a extrait quatre facettes des variables mesurées par onze items sur les dix-sept initiaux. Ces quatre facteurs permettent de restituer 68,90 % de l'information.
X1 représente le premier facteur. Il regroupe les items relatifs au profil. Il peut donc être nommé « attributs professionnels ». X2 regroupe les items relatifs aux affinités avec la hiérarchie et le statut matrimonial de la femme. Il est nommé « facteurs socio-analogiques ». X3 regroupe les items relatifs à la perception du dirigeant sur la personne de la femme, les préjugés qui entourent son travail et ses performances par rapport à l'homme. Nous le nommons « attributs cognitifs » du dirigeant au sujet du personnel de sexe féminin. X4 comprend deux items liés au statut social de la femme. Il est nommé « facteurs personnel ou individuel ». Cette présentation des différentes variables permet de construire le modèle de recherche suivant.

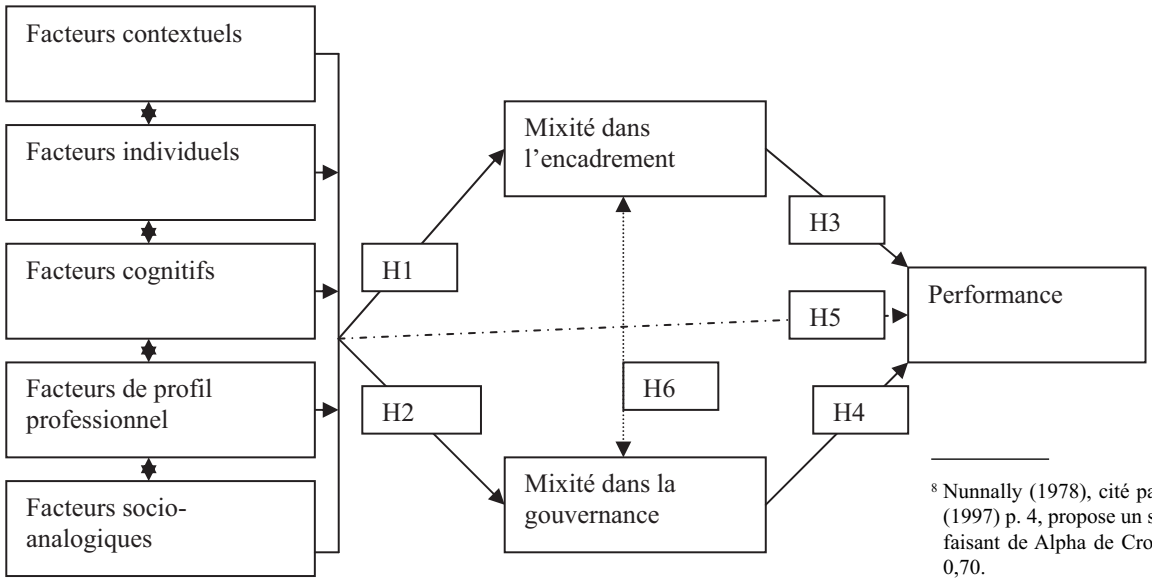
2.4 - Modèle de recherche et hypothèses

Aux déterminants précédents, il convient d'ajouter les facteurs liés au contexte juridique et économique de l'entreprise, à savoir : la forme juridique (v1) de l'entreprise, son secteur d'activité (v2), sa taille (v3) et la proportion des femmes dans l'effectif total (v5).
Ces différents facteurs permettent de construire le modèle de recherche et de formuler les hypothèses suivantes (voir figue 2 ci dessous).

De ce modèle découle les hypothèses suivantes :
H1. Le niveau de féminisation des cadres dépend de la combinaison des facteurs liés au contexte juridique et économique de l'entreprise, au profil professionnel et socio-analogique de la femme et de la perception cognitive du chef d'entreprise sur le genre.
H2. Le niveau de mixité du conseil d'administration dans les entreprises dépend de la combinaison des facteurs issus des niveaux contextuels de l'entreprise, du profil professionnel et socio-analogique des femmes et de l'estime du chef.
H3. Les entreprises ayant un indice de mixité des cadres élevé sont d'une performance supérieure par rapport à leurs homologues de faible indice de mixité.
H4. Les entreprises ayant un conseil d'administration fortement diversifié (homme/femme) ont des performances supérieures par rapport à celles ayant un conseil plus homogène.
H5. La performance de l'entreprise est le seul fait de ses caractéristiques contextuelles et des attributs professionnels des cadres.
H6. Plus l'entreprise est pourvue de cadres féminins, plus ils sont représentés dans les organes de décision.
Pour tester ces hypothèses, nous avons fait usage de la régression linéaire multiple pour les hypothèses H1, H2, et H5 ; la corrélation linéaire de Pearson pour l'hypothèse H6. Les variables ont été par la suite dichotomisées et testées à l'aide du Khi-deux (H3 et H4).

3. Analyse des principaux résultats

Cette section présente la propension des entreprises à admettre les femmes dans l'encadrement et dans la gouvernance, les déterminants de cette admission du genre dans les tâches d'encadrements d'une part, et dans les instances de décision d'autre part. Elle examinera également l'impact de cette diversité sur la performance de l'entreprise. Ce qui permettra de jeter un regard sur la rationalité de la bataille des femmes pour une diversité équitable dans les postes à responsabilité et des instances de décision.



[8] Nunnally (1978), cité par Roussel (1997) p. 4, propose un seuil satisfaisant de Alpha de Crombach de 0,70.

3.1 - La propension des entreprises à la mixité

De prime abord, il convient de noter la faible propension des entreprises à diversifier leurs cadres et leurs organes de décision. L'indice de mixité moyen dans l'encadrement et dans la gouvernance est respectivement de 26,7 % et de17,6 %. La variance pour ces deux indicateurs est respectivement de 1,4 % et de 2,8 %. Ce qui indique une faible dispersion autour de la moyenne. Par ailleurs, 60 % des entreprises on un taux de mixité des cadres inférieur à la moyenne, 33 % des organes de gouvernance sont totalement sexués (constitués uniquement d'hommes) et 56,7 % ont un taux de mixité inférieur à la moyenne. Ces statistiques montrent que le secteur privé prête une attention particulière au discours sur la parité. Si ces taux restent faibles, ils sont meilleurs par rapport à ceux d'autres pays, même parmi les plus industrialisés (Japon, France, etc). Quant à savoir si ce niveau de mixité est le fait la « paroi » ou du « plafond de verre », ou encore du déficit de femmes pourvues de compétences dans le vivier, la suite de cette analyse et les recherches ultérieures nous éclaireront davantage.

3.2 - Les facteurs explicatifs de la mixité dans les entreprises au Cameroun

La régression retenue est de la forme une variable expliquée (t*x*) et plusieurs variables explicatives (t*x* = f(X1, X2, X3, X4, v1, v2, v3, v5)). Les principaux résultats sont consignés dans le tableau ci dessous.

Le niveau de diversité (homme/femme) dans l'encadrement et la gouvernance des entreprises au Cameroun ne s'explique ni par les caractéristiques individuelles de la femme cadre, ni par son profil professionnel et socio-analogique, encore moins par les préjugés négatifs qui entourent le travail de la femme dans la société en général. Contre nos attentes, seule la proportion de femmes dans l'effectif du personnel explique la proportion de la variation de la mixité. Cette variable explique de manière non significative et respectivement 14,67 % et 13,53 % de la variance de la mixité des cadres et de la gouvernance. Les hypothèses H1 et H2 de cette recherche sont donc infirmées. En fait, les dirigeants ont une perception du potentiel féminin dénué de préjugés autour de ses caractéristiques biologiques. Ce qui revient à dire que les hommes sont évalués et promus sur les mêmes bases, indépendamment de leur sexe et des considérations subjectives susceptibles d'induire des biais dans la sélection. À ce sujet, et comme l'estiment les dirigeants : « Seul ce que l'employé peut apporter en terme de compétences, de savoir-faire et d'innovation détermine sa promotion à un poste de cadre, de directeur ou d'administrateur »[9]. Ce qui sous-entend que chaque employé est jugé parce qu'il fait et non parce qu'il est. Paradoxalement, les femmes déclarent que : « Malgré leur performance et la forte délégation de leurs responsabilités familiales et sociales, elles n'ont pas toujours les mêmes chances que les hommes d'être promu rapidement à un poste hiérarchique »[10]. Dans de telles conditions, elles travaillent ardemment en attente d'une reconnaissance de l'entreprise ou de leur milieu social (Tchankam J.P., 2000).
Le fait que la proportion des femmes dans l'effectif total soit le seul facteur explicatif de la mixité peut traduire une politique de promotion par quota. C'est-à-dire qu'à chaque instant, le nombre d'hommes et de femmes à promouvoir à un poste de cadre, à une responsabilité hiérarchique ou administrative est fonction de leur représentativité dans l'entreprise. Ce qui nous invite à bien examiner la relation entre la féminisation des cadres, la diversité dans les organes de gouvernance et la performance de l'entreprises.

3.3 - L'impact de la mixité sur la performance de l'entreprise

Pour cette analyse, nous avons dichotomisé toutes les variables sur la base de leur valeur moyenne. Les résultats du tableau suivant mettent en relief l'indépendance entre la mixité et la performance de l'entreprise. En d'autres termes, la performance ne subit ni l'influence de la proportion des femmes dans l'encadrement, ni dans la gouvernance. Les hypothèses H3 et H4 de cette recherche sont donc infirmées. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'effet de la discrimination dans le recrutement et la promotion sur la base du sexe et des caractéristiques liées au genre est très marginal dans les entreprises observées. Les hommes étant recrutés et promus sur des bases connues et identiques, on sous-entend que seul leur profil professionnel peut avoir des

***Tableau 5** : résultats de la régression linéaire multiple*

Mixité	Résultats empiriques	R^2 %	F	Prob >F	t de Student et Prob > t(α_i (t ; Prob>t))
Encadrement	$t_{xc} = 0,2 + 0,041V5 + \varepsilon$	14,67	1,09	0,3811	α_0(2,33 ; 0,023);α_5(2,017 ; 0,049)
Gouvernance	$t_{xg} = -0,044 + 0,056V5 + \varepsilon$	13,53	0,99	0,4490	α_0(-0,35 ; 0,076);α_5(1,925 ; 0,059)

***Tableau 6** : les résultats du test de Khi-deux*

Mixité	Statistiques	Valeur	DDL	Significativité
Encadrement	X^2 de Pearson	1,2500	1	,2635
	Rapport de vraisemblance	1,2757	1	,2587
	Coefficient de contingence	0,1428		,2635
	Corrélation de Spearman	0,1443		,2712
Gouvernance	X^2 de Pearson	,03394	1	,8538
	Rapport de vraisemblance	,03389	1	,8539
	Cœfficient de contingence	,02378		,8538
	Corrélation de Spearman	-0,0237		,8568

conséquences sur la performance.
Les hypothèses H1 et H2, H3 et H4 étant infirmées, un raisonnement mathématique sur la base de la relation transitive aurait dû permettre de déduire la conclusion de l'hypothèse H5. Elle serait logiquement infirmée. Cependant, comme l'expriment les chefs d'entreprises, il semble que, le profil du personnel sans distinction biologique permet à l'entreprise de conquérir des rentes. Pour en savoir plus, nous testons soupra l'hypothèse en question.

3.4 - L'impact des facteurs contextuels, individuels, professionnels et socio-analogiques sur la performance

À l'issue de la régression linéaire multiple, seuls les facteurs socio-analogiques expliquent au seuil de confiance de 90 % la variation de la performance (P = f(X2)). Cette variable contribue à la compréhension de la variation de la performance en restituant 15,60 % seulement des informations. L'hypothèse H5 est donc effectivement infirmée. Le supplément de performance dû au profil professionnel exclusif de la femme par rapport à l'homme est donc marginal dans les entreprises. Ceci peut s'expliquer par le fait que le profil de la femme cadre est identique à celui de ses collègues masculins, ce qui suppose une contribution au moins à l'identique à la variation de la performance.
La contribution significative du facteur X2 comprenant les items (affinité avec la hiérarchie, lien de sang avec le capital de l'entreprise ou avec les chefs hiérarchiques et statut matrimonial) implique entre autres que les femmes cadres bénéficiaires d'affinités avec la hiérarchie ou avec le capital ont un attachement viscéral à l'entreprise. Ce lien affectif, très souvent éthnico-familial, entraîne un dévouement particulier de la femme cadre. Cette abnégation sentimentale induit des rentes dans l'entreprise et donne à la femme une certaine identité.
Cette identification tant dans l'entreprise et dans la famille que dans la communauté est déterminante pour l'ascension de la femme à des postes hiérarchiques de haut niveau.

3.5 - Diversité dans l'encadrement et mixité dans la gouvernance : y'a-t-il une relation ?

L'hypothèse de l'existence d'une relation entre la féminisation des cadres et la mixité dans les organes de décision conduit à calculer la corrélation de Pearson entre les deux variables. Les résultats indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre les deux variables. Avec une corrélation de 34,13 % et une probabilité presque nulle (p = 0,008), l'hypothèse H6 de cette recherche est confirmée. Donc, plus les femmes sont présentes dans l'effectif total de l'entreprise, plus elles sont représentées dans les postes d'encadrement et dans les instances de pouvoir. La corrélation étant bilatérale, le raisonnement inverse est parfaitement possible. En d'autres termes, abstraction faite des facteurs d'admission des femmes dans les organes de gouvernance, cette relation implique également que la présence de femmes au conseil d'administration est un facteur explicatif de la mixité dans les postes d'encadrement et dans l'effectif du personnel.

[8] Malgré la perception positive des chefs d'entreprise sur le potentiel féminin, on relève toujours une certaine réserve (non exprimée) des patrons à travailler directement en collaboration avec la femme à des postes de responsabilité très sensible.

[9] Très souvent, la fréquence des congés de maternité et autres temps morts liés au statut social de la femme entraînent des pertes de promotion chez le personnel féminin.

Conclusion et implication

Les résultats de cette recherche ne traduisent pas un déficit de femmes dans les postes d'encadrement et de pouvoir. Si le taux de mixité observé reste faible et inférieur à la moyenne dans la majorité des entreprises, le pouvoir d'encadrement et de décision reste moins androcentrique au Cameroun.

La féminisation des cadres et de la gouvernance s'explique uniquement par la représentativité des femmes dans l'effectif total. Comme le soulignent les chefs d'entreprise, les cadres hommes ou femmes, les directeurs et les administrateurs sont choisis pour leurs compétences, leur savoir-faire, leur capacité d'innovation, leur intégrité et leur détermination à satisfaire les intérêts de l'entreprise. Paradoxalement, les femmes déclarent que : « Malgré leur performance et la forte délégation de leurs responsabilités familiales et sociales, elles n'ont pas toujours les mêmes chances que les hommes d'être promu rapidement à un poste hiérarchique ». Leur statut de mère et d'épouse engendre régulièrement des interruptions dans leur carrière. Ce qui entraîne parfois des pertes de promotion. Il faut par ailleurs souligner que la mixité dans l'encadrement et dans l'effectif total s'explique également par l'hétérogénéité du conseil d'administration.

Revenant à l'efficacité de la femme par rapport à l'homme pour des profils identiques, les résultats observés montrent que le différentiel de performance dû à une proportion supérieure de la mixité est marginal. Ce qui confirme la conclusion de Usinier (2003).

Ces différents résultats montrent que le débat sur la parité au sein de l'entreprise privée ne doit pas être une simple revendication. Il doit sa légitimité à la contribution avérée du genre à l'efficacité de l'entreprise. Dans un contexte économique de maximisation de la valeur, la rationalité de l'actionnaire ou de l'entreprise l'oblige à n'ouvrir ses portes que pour des actions économiquement rentables. La parité peut donc être analysée selon trois logiques :

L'aspect romantique : il faut mixer parce que chaque organisation a besoin d'hommes et de femmes pour sa chaleur, pour une certaine mobilisation des différentes composantes de la maison.

- L'aspect social : les femmes représentent une frange importante de la population totale dans la quasi-totalité des pays. Elles constituent une contrainte constante et décisive pour les pouvoirs politiques. Le seul secteur public n'étant pas capable d'accueillir ce supplément de la main-d'œuvre active, le secteur privé doit constituer pour celles qui sont en âge d'être en activité, le terrain principal d'apprentissage et d'emploi. Il faut leur trouver non seulement des emplois, mais du travail valorisant leur permettant de se sentir au même rang que leurs collègues masculins.
- L'aspect rationnel : on ne recrute pas les femmes dans des postes hiérarchiques et à hautes responsabilités parce qu'il existe une charte de parité, mais parce que la loi ou la charte de parité s'accompagne d'un vivier de cadres et d'élites féminins titulaires d'une surface de compétences concurrentes ou complémentaires du potentiel existant sur le marché ou dans les entreprises. En d'autres termes, on ne peut parvenir à la mixité dite « équitable » que si les entreprises ont à leur portée et à des coûts rationnels, un vivier équitablement diversifié d'hommes et de femmes disponibles.
- Autant les femmes porteuses d'un background académique ou professionnel trouvent à travers les lois sur la parité une « paroi lubrifiée » d'accès à l'emploi de cadre et à des fonctions de direction et d'administration, autant l'entreprise doit, à travers sa politique de mixité, créer un supplément de valeur. La parité dans les entreprises privées doit donc, pour sa légitimité, s'insérer dans une logique de compétitivité et de rationalité totale.

Bibliographie

Arcier A. (2002), « Le quotient féminin de l'entreprise », *Village mondial*.

Baker D.D., Terpstra D.E., Larntz K. (1990), « The influence of individual characteristics and severity of harassing behavior or reactions to sexual harassment », *Sex Roles*, 22, pp. 305-325.

Belghiti-mahut S. (2004), « les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 145-160.

BIT (1997), La promotion des femmes aux postes de directions, OIT, *programme des activités sectorielles*.

Bourguignon A. (1995), « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, 269, juillet- août, pp. 61-66.

Davidson M.J., Burke R.J. (2000), « Women in Management », Current research issues, vol. 2, Thousand Oaks, CA, Sage publications.

Davidson M.J, Burke R.J. (2004), « Les femmes dans le management : une perspective mondiale », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 129-143.

Debroux P. (2000), « Les tendances récentes du travail féminin au Japon », *Gestion 2000*, p. 5.

De la rosa caldi, D. (2003), « Présentation des résultats d'une enquête auprès des entreprises 2000-2002 », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 71-76.

Erdos Knapp D., Faley R.H., Ekeberg S.E., Dubois C.L.Z. (1997), « Determinants of target responses to sexual harassment: a conceptual framework », *Academy of Management Review*, 22, 3, pp. 687-729.

Fagenson E.A. (1990), « At the heart of women in management research », *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 1-8.

Ferro luzzi G., Fluckiger Y. (2003), « Analyse économique de la promotion des femmes par les employeurs du secteur privé et public », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 59-64.

Feudjo J.R. (2004), « Contribution à la connaissance des facteurs explicatifs de la rentabilité dans les entreprises manufacturières au Cameroun », *thèse de Doctorat/Ph.D., es Sciences de Gestion Université de Ngaoundéré (Cameroun).*

Fondas N., Sassalos S. (2000), « A Different Voice in The Boardroom: How the Presence of Women Directors Affects Board Influence Over Management », *Global Focus*, 12, 2, pp. 13-22.

Gauzente C. (2002), « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », *Revue Finance Contrôle stratégie*, 7, 1, pp. 145-165.

Gosteli S., Mackenzie L., Sabev M., Schum C. (2003), « Cadres, chefs d'entreprise : cherchez la femme ! (introduction) », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 53-57.

Hernandez E.M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, l'Harmattan.

Laufer J. (2004), « Femmes et carrières : La question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 17-27.

Martin V., Pignatel I. (2004), « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes Français : un monde androcentrique », *Revue Française de Gestion*, 30, p.151, pp. 161-172.

Martuccelli D. (2003), « Fissure et paradoxes de la domination masculine », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 81-85.

Maurer-Mayor J. (2003), « Permettre à plus de femmes d'accéder à des postes à responsabilité », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 47-50.

Morrison A.M., White R.P., Van Velsor E. (1987), *Breaking the glass ceiling*, Reading MA, Addison-Wesley.

Morrison A.M. (1992), *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addition Wesley, New York,

Morrison A.M., Von glinow M.A. (1990), « Women and minorities in management », *American psychologist*, 4, pp. 200-208.

Orse (2005), *Dirigeant(e)s et hauts potentiels*, www.orse.org.

Pigeyre F, Valette A. (2004), « Les carrières des femmes à l'université : les palmes de verre du cocotier », *Revue Française de Gestion*, 30, 151, pp. 173-189.

Pigeyre F. (1999), « Vers une gestion des ressources humaines sexuée ? », *Revue Française de Gestion*, 216, pp. 47-55.

PME, 2e édition, Economica.

Preaux-cobti V., Wittenberg-cox A. (2004), « la mixité, un enjeu stratégique », l'Expansion Management Review, p. 114.

Reinhard D. (2003), « En guise de conclusion : Formation et constitution de réseaux de femmes », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 77-79.

Roussel P. (1997), « L'application de l'analyse factorielle confirmatoire sous Lisrel à la validation d'un questionnaire », *Revue de Gestion des ressources humaines*, 23, pp. 2-13.

Tchankam J.P. (2000), « L'entreprise familiale au Cameroun », *Cahier de recherche du Creff* n° 2000-05.

Tharenou P. (2001), « Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? » *Academy of Management Journal*, 44, 5, pp. 1005-1017.

Tharenou P., Latimer S., Conroy D. (1994), « How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement », *Academy of Management Journal*, 37, 4, pp. 899-931.

Usinier J. (2003), « Valeurs féminines et performances économiques : une analyse cross nationale », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 33-46.

Walther A. (2003), « Les compétences professionnelles acquises dans un club doivent être valorisées dans la vie active », *Revue Économique et Sociale*, 1, pp. 65-70.

Wirth L. (2001), *Breaking though the glass ceiling-women in management*, Geneva International Labour Office.

La RSE, source de dynamique organisationnelle dans un secteur en mutation : une prise en compte des représentations

Anne Marie Fray
Professeur
ESC Tours-Poitiers/ESCEM
amfray@escem.fr

Richard Soparnot
Professeur
ESC Tours-Poitiers/ESCEM
rsoparnot@escem.fr

Introduction

Pour un secteur en pleine mutations émergentes, l'accélération des contraintes ne lui permet pas de transformer de façon ordonnée et séquentielle les structures et les organisations. Développement, changement et transformation deviennent concomitants et participent au jeu systémique de l'organisation et de son environnement. Dans ce contexte, les pratiques d'audit sont remises en cause par la multiplicité et la complexité des indicateurs. Elles ne peuvent que se situer dans un paradigme interprétatif où l'auditeur se pose alors la question de pourquoi et du pour quoi, interrogation sur le sens que les acteurs mettent dans leurs activités (Yanat, 1993). Reconnaître la portée des représentations de l'individu favorise alors ce questionnement. Observer les systèmes de représentations des individus dans le cadre du changement organisationnel enrichit un processus d'audit où l'acteur est perçu au-delà d'une action exclusivement basée sur un système de normes.

C'est pourquoi l'étude des représentations des individus nous apparaît un apport incontournable pour que l'audit social soit partie prenante du développement des organisations. Pour illustrer notre propos, nous prenons l'exemple de ces représentations dans le champ de la responsabilité sociale : quelles sont les représentations que se font les individus de la RSE, et en quoi ces représentations participent au changement organisationnel dans le secteur social.

Ce secteur est en effet en plein dynamisme de mutation sous l'influence de facteurs divers : une demande croissante de la population, des financements publiques insuffisants et une forte tendance à l'ouverture au privé, un questionnement sur les pratiques de gestion des personnes (passage d'un modèle statique voire taylorien à un modèle actif, plus entrepreneurial), le tout dans un attachement fort aux valeurs et aux missions des établissements.

Nous posons en effet la question de la construction de la responsabilité sociale et de son analyse en termes d'interaction et de perspective dynamique. Or cette dynamique organisationnelle peut permettre la mise en œuvre sur un terrain relativement émergent des différents niveaux de responsabilité sociale et mettre en évidence des processus de rétroaction participant à la fois à la construction de la RSE et à l'appropriation du changement. Par phénomène d'apprentissage du changement et de rétroaction, la RSE, à travers les représentations que les acteurs en ont, peut être source elle-même de changements organisationnels. Cette approche, dans un cadre interprétatif, ne peut être ignorée de l'auditeur. C'est pourquoi, pour illustrer notre propos, la première partie souligne le rôle des représentations comme objet d'analyse privilégié des changements organisationnels. Dans un second temps, les choix méthodologiques et le contexte du cas sont présentés. L'étude s'est ainsi

portée sur un secteur en pleine mutation, dans lequel les enjeux de transformation sont considérés comme primordiaux par les acteurs. Enfin, les résultats de l'étude reflètent les rôles joués par la RSE dans le renouvellement du modèle organisationnel. Ils se situent à deux niveaux : des représentations affirmées et des zones d'activation du changement. C'est à travers ces résultats que nous verrons la nécessité de la prise en compte de ces processus dans l'audit social.

1 - Représentations et changement

Dans un secteur à valeurs fortes, le rôle des représentations dans le changement est un axe de recherche incontournable. L'approche cognitive des organisations (Weick K., 1979 ; Johnson G., 1988 ; Laroche H. et Nioche J-P., 1994) souligne le rôle des représentations dans les processus organisationnels et donc dans leurs transformations. Ces représentations assurent la mise en perspective par le sujet (acteur) de l'objet (changement), avec l'aide d'une structure cognitive, les représentations.

1.1 - Le rôle des représentations

Cette structure cognitive est un schéma d'interprétation et d'action qui permet de rendre intelligible la réalité (Cossette P., 1994), de donner une cohérence à des informations ou à des situations et ainsi en faciliter la compréhension. Elle joue donc un rôle de réducteur de la complexité et des incertitudes (Cyert R-M. et March J-G., 1963).
Si l'individu se dote d'une structure cognitive pour appréhender son milieu, celle-ci n'est indépendante d'une cognition organisationnelle. Ainsi se forme le paradigme[1] cognitif. « *Le paradigme est vu comme une constellation de croyances, de valeurs, de techniques, etc, partagées par les membres d'une communauté donnée* » (Lauriol J., 1995). En cognition organisationnelle, le concept d'idéologie, de croyance ou de schèmes interprétatifs repose sur le principe que le système d'idées est organisationnel et que son mode de perpétuation et de transmission est envisagé de façon unilatérale, de l'organisation vers ses membres.
Les représentations ont donc une composante cognitive individuelle et sociale : elles concernent les expériences personnelles (la cognition individuelle) et sont reliées à des systèmes de pensée idéologiques et culturels (la cognition organisationnelle) correspondant aux représentations partagées. Ehlinger (1998) souligne que la notion de représentation partagée mérite des précisions, « *la notion de partage ne signifie pas que l'ensemble des membres de l'organisation adhèrent à des représentations communes. Pour certains, seuls les dirigeants y adhèrent. Pour d'autres, il s'agit plus d'un consensus ou de compréhension mutuelle qui rendent la prise de décision et l'action collective possibles* ». Pour l'auteur, les représentations organisationnelles seraient composées d'un noyau central de labels partagés et d'éléments périphériques différenciés. « *Les représentations organisationnelles, loin d'être constituées de croyances partagées, s'ancreraient autour de thèmes auxquels les membres de l'organisation sont attachés* » (Ehlinger S., 1998).
In fine, les schémas mentaux, individuels et collectifs, construits dans une interaction incessante entre l'individu et l'organisation, servent de base interprétative et de guides pour l'action, stockés dans l'esprit et activés ultérieurement, lorsque les conditions de milieu les réveillent. Cyert et March (1963) ont montré le poids de l'organisation à travers les schémas qu'elle génère. Appliquant des schémas anciens pour l'interprétation des informations, les décideurs ne peuvent analyser les problèmes présents et donc trouver une décision appropriée (Schwenk C-R., 1984). Ces schémas se caractérisent par une stabilité forte, qui peut empêcher l'acteur de prendre conscience et d'interpréter correctement les changements qui surviennent dans l'environnement. March et Simon (1991) ont formalisé le lien entre cadre cognitif et décision à travers les programmes d'action, qui sont des représentations particulières sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire dans certaines situations.
Guides pour l'interprétation et pour l'action, les représentations jouent un rôle central dans les changements organisationnels. Certains modèles de gestion du changement ont ainsi souligné leur importance dans les processus de transition organisationnelle.

1.2 - Les représentations au cœur des transitions

Les représentations forment donc un cadre de référence (Perret V., 1994), qui enrichissent le fait observé par une signification. Celles-ci assurent la compréhension de la situation et fournissent un guide de comportement approprié. Elles sont donc en partie à l'origine des comportements face aux changements organisationnels. Ainsi, l'existence de systèmes de représentation homogène, partagée par tous, amène les individus à sélectionner les informations conformes à leurs connaissances passées et à éliminer celles qui viennent les bouleverser. Dans cette perspective, le système de représentation homogène jouerait le rôle « d'intégrateur » entraînant une « normalisation » des comportements (Perret V. et

[1] « *Le paradigme est l'ensemble des croyances et des hypothèses, relativement communément répandues dans l'organisation, considérées comme allant de soi, et perceptibles dans les histoires et explications des managers, qui joue un rôle central dans l'interprétation des stimuli environnementaux et dans la configuration des réponses stratégiques organisationnellement pertinentes* » (Johnson G., 1988, in Laroche H. et Nioche J-P., 1998).

Ehlinger S., 1995). Le système de représentation se révèle être un processus de conservation fort, structurant les perceptions, les attitudes et les comportements. Dans le prolongement, deux modèles soulignent de façon explicite la nécessité d'intégrer les représentations dans les démarches de changement.

Pichault (1993) relève le modèle interprétativiste, considérant l'organisation comme un système socialement construit de significations communes et mettant en évidence l'importance des processus de perception et d'attribution de sens qu'effectuent les acteurs pour appréhender les situations de changement. Le changement attire l'attention des acteurs parce qu'il est dissemblable de ce que les individus et l'organisation ont connu auparavant (Weick 1979). Ces derniers vont lui donner un sens à partir de l'opération mentale, appelée *enactment*, qui est une mise en scène du changement. Mais les individus sont tentés d'opérer une sélection, c'est-à-dire de confirmer les significations qu'ils donnent aux situations. Cette confirmation permet d'accroître l'intelligibilité des situations déjà connues. Cela revient à dire que les individus ont tendance à choisir les explications, interprétations et significations qui viennent confirmer les anciennes pratiques d'interprétation (*enactment*). Celles-ci sont stockées selon un processus de rétention, c'est-à-dire de mémorisation de modes de pensée (*patterns*). La conduite du changement est alors fondée sur la production de sens par les dirigeants ; la signification collective qu'ils donneront au changement conditionne les réactions des salariés. Cette approche montre que le changement met toujours en scène des processus de création de sens et de significations. Il n'y a jamais de relations mécaniques, ainsi un même contexte peut être perçu de façon très différente et produire des changements imprévus.

Dans la continuité, Perret (1994) propose le modèle « démarcation/appui ». Fondée sur l'idée que les représentations conditionnent les processus de régénération des pratiques organisationnelles[2] (Perret V. et Ehlinger S., 1995), ce modèle met en lumière le rôle du dirigeant-réformateur et souligne qu'il doit fonctionner selon les logiques de démarcation et d'appui. Il doit « *faire avec* » l'ambivalence des représentations. Dans un premier temps, le dirigeant démarque le projet de l'action quotidienne et se fait porte parole de l'aspect créateur et innovant du changement, créant ainsi la légitimité du projet. Dans un second temps, le leader s'appuie sur le contexte organisationnel perçu comme porteur de contraintes pesant sur le processus. L'objectif est que le projet soit accepté et approprié par les individus. L'idée est la conservation de quelques contraintes ou attaches et la nécessité d'adopter une conduite aléatoire ou émergente considérant l'incertitude et l'imprévisibilité des résultats de l'action dans un système complexe. En nous appuyant sur cette approche de la littérature, nous avons souligné le rôle des représentations comme objet d'analyse privilégié des changements organisationnels, et en particulier leur rôle dans la régénération des pratiques organisationnelles. Le choix du secteur social, comme champ d'études terrain, nous permet d'observer un secteur en pleine transformation à travers une méthodologie de type exploratoire.

2. Le secteur social : un champ de transition

Le contexte du cas et les choix méthodologiques sont présentés dans cette deuxième partie, montrant un secteur en pleine mutation, dans lequel les enjeux de transformation sont considérés comme primordiaux par les acteurs.

2.1 - Un champ d'études méconnu : le secteur social

Le secteur social est un secteur souvent mal connu, aussi bien dans ses prestations offertes que dans son organisation et son fonctionnement. Pourtant cette branche de services à la personne regroupe près de 300 000 salariés et rassemble des opérateurs associatifs remplissant des missions d'intérêt général et d'utilité sociale tels que l'évaluation et la prévention des risques sociaux et médico-sociaux, tout ce qui concerne la protection administrative ou judiciaire des personnes, les actions éducatives et thérapeutiques, l'intégration, etc[3].

Un tiers des associations animant la branche a été crée après 1980 et seulement 5 % sont des entreprises gérant plus de 40 établissements, parfois dans plusieurs secteurs de la branche : les petites structures sont donc largement majoritaires avec une moyenne de 17 emplois et + par établissement[4]. Trois facteurs principaux influent actuellement sur l'environnement de la branche : le public, (dégradation de la situation de l'emploi et allongement de la durée de vie), les politiques sociales, et la logique de marché (mise en concurrence, recherche de performance, etc) qui s'amplifie sans être déterminante. La principale caractéristique du secteur social se situe donc dans la taille et le potentiel de progression

[2] Si ces représentations sont à la base des processus de régénération, elles peuvent également participer à la reproduction du modèle organisationnel. « *Nous parlons de reproduction du modèle organisationnel lorsque l'organisation fonctionne sur des modes de pensée et des conduites préétablies et les perpétuent dans le temps. Inversement, nous parlons de régénération du modèle organisationnel lorsque l'organisation est amenée à modifier profondément ses modes de pensée et ses conduites* » (Perret V. et Ehlinger S., 1995).

[3] Ces missions sont régies, entre autres, par la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sanitaire, sociale et médico-sociale.

[4] Synthèse Prospective Formation Emploi, Ministère du Travail Social, chiffre 1999.

des établissements, aidés par cet environnement demandeur de services.
Entre stratégie extensive, pour répondre à la commande publique et aux besoins des usagers, et intensive, qui consiste à se centrer sur une mission et à en améliorer la qualité, deux orientations se dessinent dans les établissements : l'une, inscrite dans une logique économique, qui veut qu'une prestation se vende à des clients qu'il s'agit de satisfaire en tenant compte de la concurrence ; l'autre inscrite dans une logique d'action, qui relève du cadre réglementant la prise en charge sociale. Les choix d'organisation, de projets, de pratiques professionnelles, sont révélateurs du positionnement adopté pour l'avenir par un établissement ou un service sur le marché. Ce positionnement se traduit sous trois formes différentes : une volonté d'anticipation (projet explicité, compétences développées), une tactique d'adaptation (visant à anticiper) ou une approche traditionnelle (fortement remise en cause dans le secteur). Ces trois types définissent les tendances fortes et dominantes dans les structures actuelles, tant du point de vue organisationnel que managérial. Ils se situent en tension entre deux champs de force[5], celui d'une logique institutionnelle versus professionnelle et celui d'une approche légaliste versus stratégique.
En conclusion de cette rapide présentation, il ressort que les principaux changements à anticiper pour les établissements de la branche sont de deux ordres : les changements liés à l'évolution des besoins publics c'est-à-dire de la demande sociale exprimée par les usagers (48 % des établissements l'identifient) et les changements liés à l'évolution de la commande publique (33 % des établissements l'identifient). Le secteur est donc dans une première phase de transformation.

2.2 - Méthodologie de l'étude

Notre étude a pour objectif principal d'explorer les représentations de la responsabilité sociale (en tant que levier de changement) dans le secteur social. La présentation du secteur nous montre en effet à la fois une forte culture imprégnée de valeurs sociales et sociétales, et conjointement une branche d'activités peu développée en matière de pratiques innovantes, voire simplement modernes, en gestion des ressources humaines.
Dans le cadre de la branche d'activités du secteur social, nous chercherons donc à prendre un angle non exhaustif, mais visant à une cohérence entre la réalité du terrain et les définitions du concept de RSE relevées dans la littérature. Dans cette optique, nous nous sommes appuyés principalement sur des travaux précédents portant sur les fondements théoriques de la responsabilité sociale de l'entreprise (Gond J-P et Mullenbach-Servayre A., 2004). À travers ceux-ci, nous avons retenu plusieurs axes d'interrogation que nous avons portés sur le terrain pour étudier les représentations du secteur.
La première porte sur l'évolution des définitions de la responsabilité sociale et sociétale. À travers un tableau récapitulatif, depuis les définitions de Bowen en 1953 jusqu'à celle Clarkson en 1995, nous avons utilisé les différents types d'approches proposées pour les tester sur le secteur social : approche de dépassement de la légalité, de réponses aux attentes de la société… La deuxième s'appuie sur les travaux de Gendron (2000) et Jones (1996), proposant trois aspects de la RSE : une interrogation sur toute organisation sujette à un jugement moral (Goodspaster K-E., 1983) ; un contrat social implicite avec une organisation devant agir de façon responsable envers une société qui l'a créée (Donaldson T. et Dunfee T., 1994) ; une organisation utilitaire et stratégique agissant de façon durable sur le thème du socialement responsable (Freeman E., 1984).
La collecte des informations a été effectuée à partir d'un questionnaire envoyé par voie postale à 50 responsables d'établissements sociaux, tous secteurs confondus, en majorité en Région Centre, directeurs en titre ou faisant fonction.
Les résultats présentés à ce jour portent sur 15 répondants (mars 2006), soit 30 % de l'échantillon pressenti. Le questionnaire est composé de trois parties : définition de la RSE, vision et proposition personnelles vis-à-vis de la RSE et de l'organisation, exploration des diverses facettes de la RSE, depuis le respect des droits à de nouvelles formes d'apprentissage en passant par le rôle des actionnaires. Les questions ont été formulées sur échelle de Lickert à 5 points, certaines approfondies par des questions ouvertes. L'ensemble du traitement s'est fait sur logiciel Sphinx.

3. Analyse et discussion

Dans cet article, prélude à une analyse plus poussée du secteur, nous présentons dans un premier temps un résumé des résultats en rapport direct avec la problématique posée, et nous suscitons les pistes de réflexions.

3.1 - Des représentations affirmées

Les premiers résultats montrent l'existence d'une vision de la RSE globale, recouvrant divers champs, marquée par une exigence sociale, sans doute peu concrétisée dans les actions terrains. La RSE est avant tout (80 % des répondants) une notion recouvrant l'ensemble des conséquences humaines et sociales du fonctionnement et de l'activité d'une organisation, bien plus qu'une simple notion morale (13 % des répondants).
Cette représentation émerge sur un terrain favorable, en

[5] Ces éléments ont été étudiés dans le Contrat d'Etudes Prospectives de 2002.

construction vers la transformation de la branche, mais bloqué encore par des freins structurels et humains. L'enquête montre une vision dynamique et interactive de la responsabilité sociale où la sensibilisation à la concurrence joue peu, ce qui correspond à la réalité d'un secteur jusque là protégé par son environnement. Cette représentation est affirmée à travers une exigence d'ordre social et le besoin d'un nouveau style de gestion (citations de rang 1 à 40 % et 33 %). L'enjeu stratégique est également présent (citation de rang 1 à 13 % et de rang 2 à 27 %), visiblement plus comme une affirmation dans l'environnement que comme un avantage face à une concurrence.
La présence concrète de la RSE est déjà affirmée par les répondants, soit en discussion (33 %) soit/et par l'intermédiaire d'un code conventionnel (33 %). L'adhésion à la RSE, à travers la discussion (facteur d'appropriation), et le code de conduite conventionnelle, participe à la construction des croyances et valeurs partagées par les acteurs concernés. Le terme RSE n'est donc pas en émergence mais bien déjà ancrée dans la représentation et la réalité des répondants.
Nous avons donc choisi d'explorer les représentations en terme de significations de la RSE chez les interviewés : les résultats montrent une approche relativement contractualiste, où le rôle éthique, le contrat implicite et le principe de responsabilité allant au-delà des contrats légaux illustrent une représentation de la RSE où les attentes des salariés arrivent au second plan. Le rôle de l'organisation dans la société est primordial en tant qu'intérêt, les termes action, changement et adaptation forment la trame du système de pensée des individus concernés. Les zones souhaitées sont clairement exprimées : la RSE est un levier d'action pour le changement organisationnel souhaité par les acteurs.

3.2 - Des champs de changement à activer

La perception du contexte de changement est mitigée dans le secteur : l'enquête donne comme résultats 53,30 % pour « mon entreprise est capable de se transformer rapidement », contre 40,00 % pour « mon entreprise va mettre du temps car les résistances en interne sont nombreuses ». Mais si les résistances sont présentes, il n'y a pas de freins définitifs à l'avancée des projets dans les établissements, la majorité présentant a priori des capacités de transformation rapide. Les zones internes prioritaires de changement portent sur l'implication du personnel (53 %) ; le financement (33 %) et une qualification encore insuffisante (27 %) arrivant en second plan. La présence d'une taylorisation forte (emplois, salaires et structure) joue sans aucun doute un rôle, associée à la faiblesse des qualifications (besoins en compétences). Vers l'environnement, la principale zone de changement à effectuer réside dans l'augmentation de l'innovation des pratiques et des services (en nombre de citation 1), du niveau global des compétences du personnel et d'une ouverture en réseau vers d'autres organisations (en nombre de citation 1 et 2). À noter que ce besoin de dynamisation (innovation des pratiques et travail en réseau) a déjà été identifié dans le secteur hospitalier, proche du secteur social à bien des égards, et s'est traduit par la mise en pôles d'activités.
Enfin, en réponse à la question ouverte : « qu'attendez-vous de la responsabilité sociale pour aborder les changements », les principales réponses portent sur les thèmes du dialogue social, d'un besoin de stratégie claire et de développement de compétences sur le métier, d'un changement radical de management et d'un lien affirmé avec les communes d'implantation.

À travers ces premiers résultats, nous pouvons déjà montrer que la réalité des acteurs est bien rendue intelligible par leur schéma d'interprétation de la RSE et leur capacité à entrevoir les actions possibles. Les représentations associées à la RSE jouent le rôle de guide d'interprétation et d'action sur le réel, signe de réduction d'incertitude pour les acteurs. Cette capacité cognitive se fonde sur un paradigme cognitif, formé de croyances partagées (recoupement des voix sur les items). De même, les représentations des acteurs s'inscrivent dans les deux modèles de changements décrits précédemment. Dans le premier, ou modèle interprétativiste, nous retrouvons une production de sens donnée par les acteurs, à travers une RSE qui devient une signification collective porteuse de changement incitant les acteurs à l'opération mentale d'« *enactment* », facilitant la prise de conscience de la nécessité de renouveler le modèle organisationnel. Le changement des entités devraient en être facilités, à la condition que les responsables se réfèrent aux représentations associées à la RSE pour opérer des transformations. Ainsi, dans le modèle démarcation/appui, l'identification du contexte interne et externe est une étape pour le dirigeant. Les représentations associées à la RSE peuvent lui servir d'appui : elles ne s'éloignent pas trop des schémas d'interprétation partagés par les acteurs, et elles lui permettent de légitimer son projet de changement. Ces représentations (notamment comme occasion d'innovation des pratiques et des services…) constituent les éléments que le dirigeant, dans son rôle de réformateur, peut exploiter pour mener ses actions de changements.

Conclusion

Les représentations associées à la RSE ont donc un caractère dynamique indéniable. En ce sens, la RSE peut devenir une occasion managériale pour porter des changements, qui dans le secteur social, sont fondamentaux. Aussi, la réponse à cette demande de changement doit s'inscrire dans une pro-activité et une transformation des établissements qui passe par une démarche globale d'organisation. La RSE doit s'insérer dans un projet collectif et générique de changement organisationnel. C'est en ce sens que nous ouvrons la réflexion sur l'apprentissage du secteur social et sur la nécessité de son ouverture : prendre appui sur l'expérience d'autres secteur d'activités pourraient conduire la branche sociale à utiliser leurs outils. Mais l'apprentissage organisationnel est avant tout la capacité, pour l'organisation, d'accroître, au fil du temps, l'efficacité de son action collective. En ce sens, le secteur social utilise la RSE (et doit continuer à l'utiliser…) comme un levier de transformation et comme moyen d'accommodation. Cette transformation fait une grande place à l'apprentissage conceptuel et permet de connaître le pourquoi de l'existant sur lequel on agit. De là, orienter le secteur social vers une démarche constructiviste semble s'imposer. La réussite tiendra en grande partie à la construction simultanée entre sujet et environnement, et à la présence effective de structures de dialogue.

C'est en ce sens que notre étude participe au questionnement global de ce colloque : pour assurer une pratique d'audit dans un paradigme interprétatif, c'est-à-dire constructeur de sens, nous montrons que la prise en compte des représentations des acteurs est en soi un « indicateur d'indicateur », permettant de vérifier la cohérence, les champs possibles d'appropriation, à travers la possibilité de construction d'un référentiel interne (sur valeurs partagée par exemple) créé « sur mesure ». C'est en ce sens que les pratiques d'audit sur existant peuvent participer à la transformation et au développement de ces organisations.

Bibliographie

Cossette P. (1994), *Cartes Cognitives et Organisations*, Les Presses de l'Université Laval, Édition ESKA.

Credoc, Grefoss, Lerfass. (2002), *Contrat d'étude prospective social et médico-social de la branche professionnelle des établissements à but non lucratif*, Ministère de l'emploi et de la solidarité, 326 p.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood cliffs, Prentice Hall, N.J.

Donaldson T., Dunfee T. (1994), Toward a Unified Conception of Business Ethics, *Academy of Management. The Academy of Management Review, Briarcliff Manor*, vol. 19, p. 252-264.

Ehlinger S. (1998), *Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythe et réalité*, VII Conférence Internationale de l'AIMS, p. 1-17.

Freeman E. (1984), *Strategic Management, a stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman Publisching Inc.

Gendron C. (2000), Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale, *Cahier du CRISES*, n° 004.

Gond J-P., Mullenbach-Servayre A. (2004), Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, janvier-février, n° 205, p. 93-117.

Goospaster K-E. (1983), The Concept of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 2, p. 1-22.

Jones M-T. (1996), Missing the Forest for the Trees, A Critique of the Social Responsibility Concept and Discourse, *Business and Society*, vol. 35, n° 1, March, p. 7-41.

Johnson G. (1988), *Strategic Change and the Management Process, Blackwell Publishers*, Oxford.

Laroche H., Nioche J.P. (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue française de gestion*, juin, juillet et août, p. 64-78.

Lauriol J. (1995), Approches cognitives de la décision et concepts de représentation sociale, in Noël A., Very P. et Wissler M., *Perspectives en management stratégique*, tome III, Economica, Paris, p. 425-454.

March J-G., Simon H-A. (1991), *Les organisations : problèmes psycho-sociologiques*, Dunod, Paris.

Perret V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement*, Thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine.

Perret, V. et Ehlinger, S. (1995), *Les représentations organisationnelles : source de reproduction ou de régénération du modèle organisationnel*, IV Conférence Internationale de l'AIMS, p. 468-486.

Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique*, De Bœck Université.

Schwenk C.R. (1984), Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making, Strategic Management Journal, vol. 5, p. 111-128.

Weick K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Random Housen, New York.

Yanat Z. « L'audit social : du paradigme normatif au paradigme interprétatif », *Colloque de l'Audit Social au service d'un Management Stratégique des Ressources Humaines*, Lyon, septembre 1993.

Capital humain et tableaux de bord stratégiques : état des lieux et proposition

Alain Chamak
Expert comptable et commissaire aux comptes
Vice-président du Conseil de surveillance
KPMG SA
achamak@kpmg.fr

Céline Fromage
Responsable ressources humaines
KPMG SA
cfromage@kpmg.fr

L'objectif de cet article est de faire le point sur la manière dont les entreprises suivent leur capital humain au travers de leurs tableaux de bord stratégiques, et de proposer un outil opérationnel susceptible de rendre compte de l'adéquation du capital humain à la stratégie. La première partie présente un état des lieux qui permettra de situer le facteur humain au sein des deux principaux types de tableaux de bord stratégiques : le tableau de bord d'inspiration anglo-saxonne (le tableau de bord prospectif ou Balanced Scorecard), et le tableau de bord d'inspiration scandinave (les tableaux de bord du capital intellectuel). Dans une seconde partie, nous proposerons un outil de mesure du capital humain et de son évolution dans la durée, au travers d'un véritable tableau de bord du capital humain, le CORE.

1. Facteur humain et tableaux de bord : état des lieux

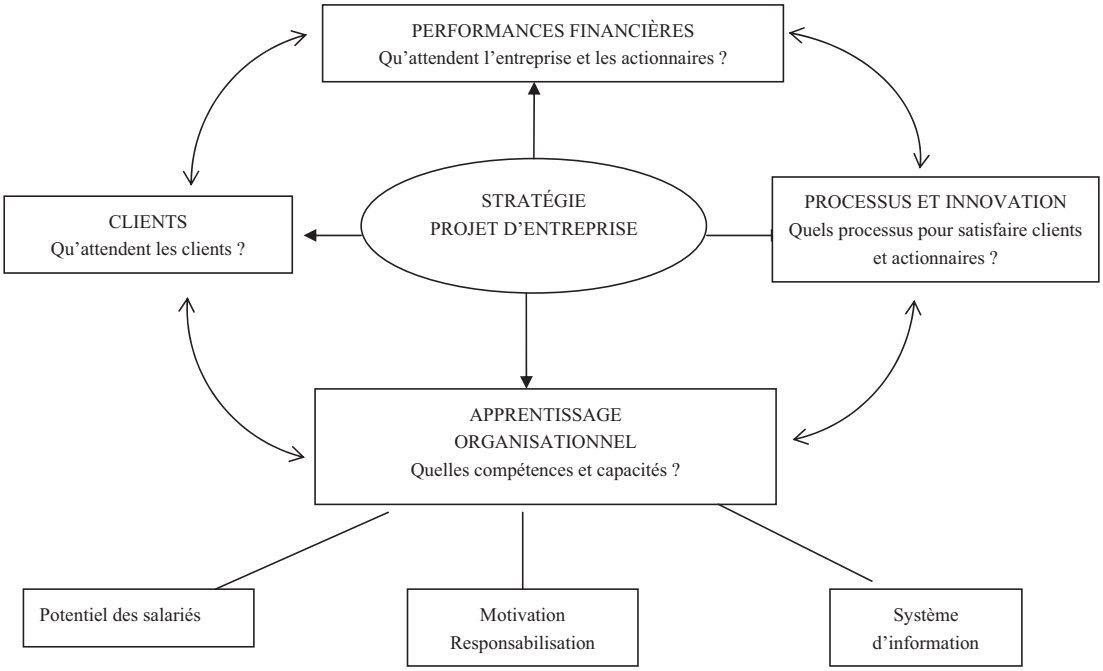
Toutes les entreprises sont aujourd'hui dotées de tableaux de bord. Avec plus ou moins de détails, ces tableaux de bord renseignent classiquement les managers dans les domaines financiers, commerciaux, de la production…
Beaucoup d'entreprises disposent aussi - même si c'est déjà moins fréquent - d'informations précises sur le niveau de satisfaction de leurs clients.
Mais il en va différemment concernant leurs ressources humaines. Certes, ces entreprises disposent d'informations de nature souvent juridique, telles que celles prévues dans le cadre de l'élaboration du *bilan social*. Certaines, par ailleurs, ayant la volonté de s'engager sur la voie du développement durable et de la *responsabilité sociale des entreprises* (RSE), sont amenées à suivre d'autres indicateurs en lien avec leur personnel. Mais elles ne disposent que de très peu d'indicateurs suivis concernant leurs portefeuilles de compétences, et encore moins concernant l'évolution positive ou négative de leur capital humain.
Cette absence d'indicateurs oblige à constater qu'elles n'élaborent leurs plans stratégiques, ni sur la base de leurs portefeuilles de compétences, ni sur l'alignement des objectifs individuels et stratégiques.

A - « Tableau de bord prospectif » et capital humain

Le *tableau de bord prospectif*, élaboré par Robert Kaplan et David Norton (1996)[1] propose un système de mesure de la performance de l'entreprise à partir d'indicateurs répartis sur quatre axes : financier, clients, processus internes, et apprentissage organisationnel.

[1] Kaplan R.S, Norton D.P (1996). The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press.

Figure 1 *: le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton*



L'ensemble des indicateurs sont reliés entre eux par le fait qu'ils concourent à mailler le dessein stratégique de l'entreprise (se reporter à la figure 1).

Le *tableau de bord prospectif* repose sur l'approche classique de la chaîne de valeur dont la finalité consiste dans la satisfaction du client, et celle de l'actionnaire.
On peut observer que le capital humain est principalement pris en compte au niveau de l'axe « apprentissage organisationnel » au travers d'indicateurs liés aux compétences et à la motivation du personnel. Il apparaît ainsi exclusivement comme un support actif à la satisfaction du client, et de l'actionnaire.

B - L'apport de l'école scandinave : les tableaux de bord du capital intellectuel

La compagnie d'assurances suédoise SKANDIA a joué un rôle de véritable précurseur en matière de tableaux de bord du capital intellectuel, en publiant un supplément à son rapport d'activité annuel, au titre évocateur de « *Business Navigator* ».
Comme leur nom générique l'indique, ces tableaux de bord sont modélisés sur la base d'une chaîne de valeur centrée sur le capital intellectuel.
Cette approche s'inscrit dans la logique des théories économiques de la Croissance Endogène, qui ont affirmé le rôle du capital humain comme facteur d'accélération de la croissance d'un pays, à côté des facteurs exogènes comme la population active, l'investissement financier, et le progrès scientifique et technique.

1.1 - L'arbre de la valeur (conçu par SKANDIA)

Le concept de l'arbre de la valeur (voir ci-après figure 2), résulte des travaux impulsés par la Compagnie SKANDIA, et a été conceptualisé et modélisé par Leif Edvinsson et Johan Roos[2] d'une part, et Leif Edvinsson et Michel Malone[3] d'autre part.
L'intérêt du concept de l'arbre de la valeur est de mettre en lumière, sous forme schématique, pourquoi la valeur globale attribuée à une entreprise (par exemple sa valeur boursière ou *valeur de marché*) peut excéder, parfois très largement, la valeur qui résulte directement de son bilan (le ratio valeur de marché/valeur bilantielle pouvant atteindre un facteur 3, voire bien davantage).
L'écart est le plus souvent lié à deux séries de raisons :

1. Les biens acquis par l'entreprise sont comptabilisés à leur coût d'acquisition (principe dit en « coûts historiques »), et peuvent se valoriser avec le temps.
2. Mais surtout, la plupart des facteurs dépendant de la rubrique *capital intellectuel*, notamment tous ceux ressortant du *capital humain*, ne sont pas valorisés.

Ainsi, selon l'indice mondial de Morgan Stanley, la valeur de marché des sociétés cotées sur les bourses mondiales était près de deux fois supérieure à la valeur bilantielle en 2005. Cela signifie qu'*en moyenne*, le capital intellectuel dans ces entreprises est pratiquement équivalent à leur valeur comptable ! Il est facile, à l'aune de ce constat, de mesurer le formidable enjeu

[2] Edvinsson L., Roos J., and al. (1997). *Intellectual Capital*, Mac Millan Business.

[3] Edvinsson L, Malone M. et al. (1999). *Le Capital Immatériel de l'Entreprise*, Maxima.

Figure 2 *: l'arbre de la valeur (SKANDIA)*

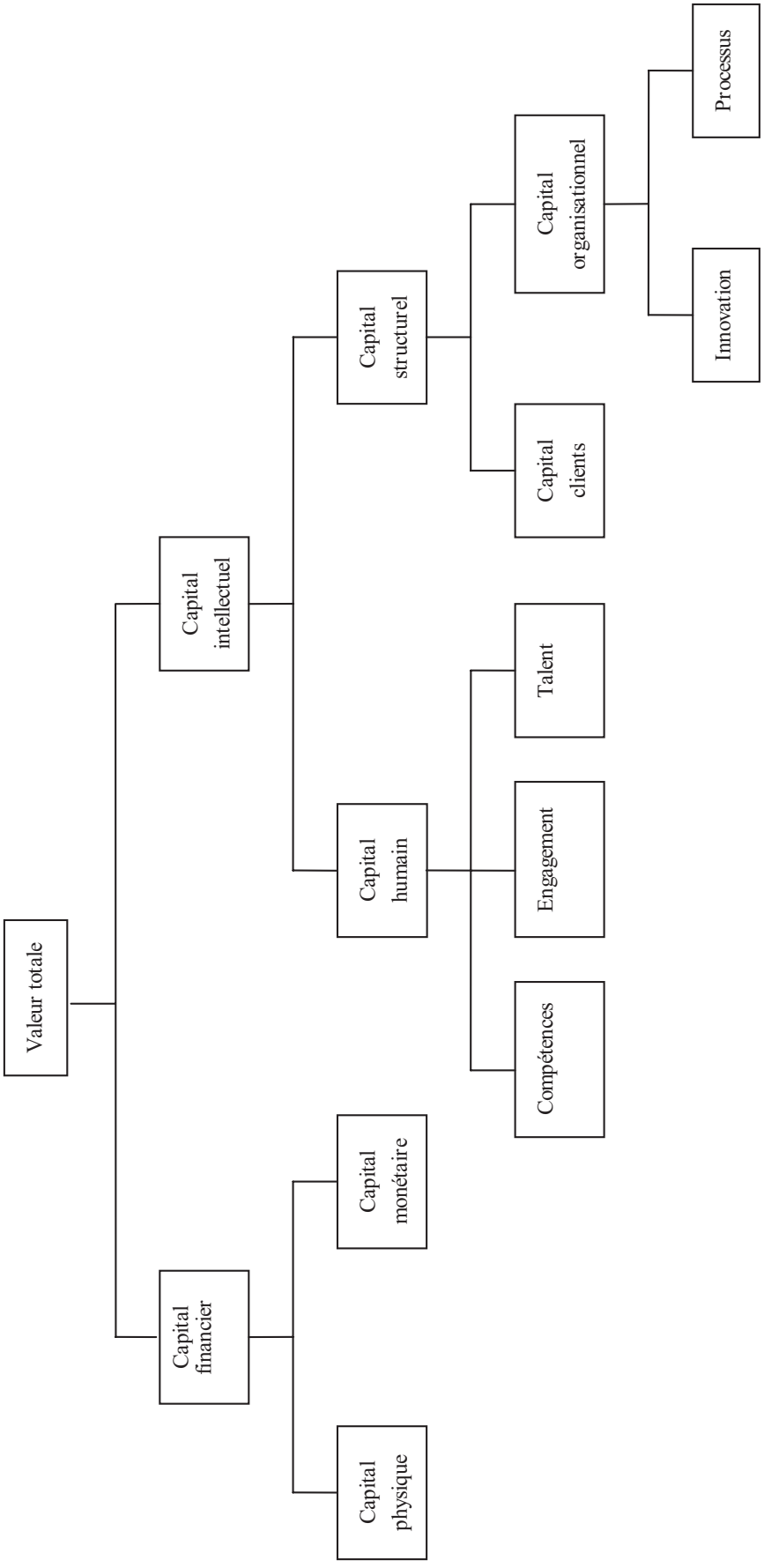
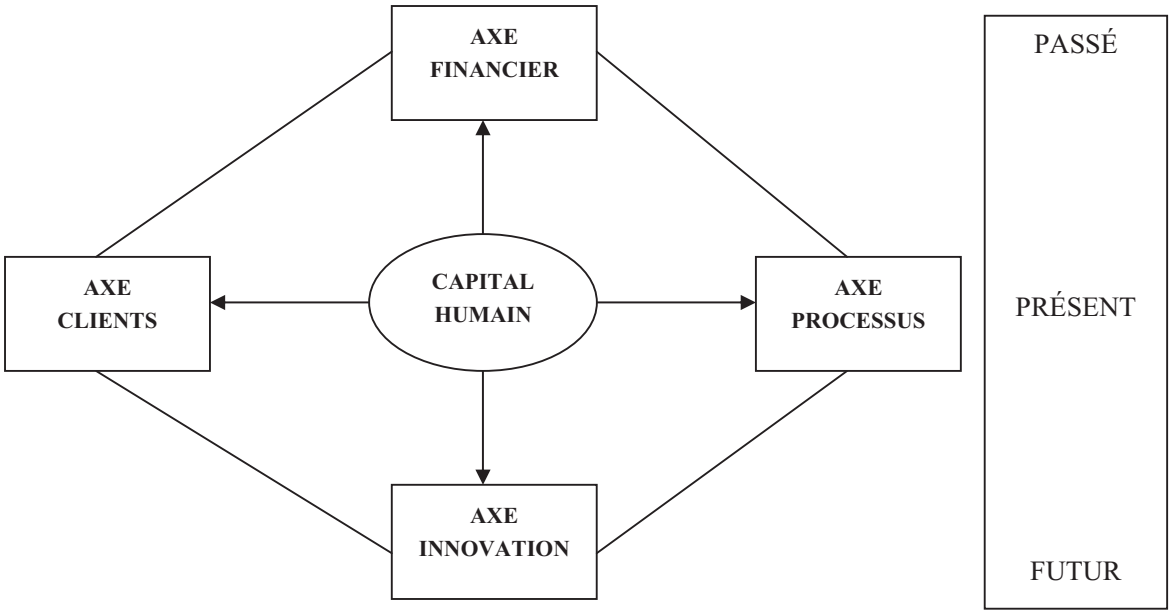


Figure 3 : *le navigateur de SKANDIA AFS*



pour les entreprises, de développer leur capital intellectuel, et, par voie de conséquence, leur capital humain, qui en est la principale composante !

Il convient toutefois de considérer avec prudence la distinction théorique entre capital humain et capital organisationnel qui sont, dans les faits, inextricablement liés. Il faut garder à l'esprit que les collaborateurs d'une entreprise ne peuvent pleinement exprimer leurs compétences que dans le cadre de processus éprouvés, et que, le plus souvent, les hommes n'ont de valeur qu'en équipe.

1.2 - Les tableaux de bord d'inspiration scandinave

Sous l'impulsion de chercheurs de l'université de Stockholm, et de plusieurs groupes, notamment SKANDIA, des nouveaux types de tableaux de bord stratégiques sont apparus, articulés autour du capital humain.

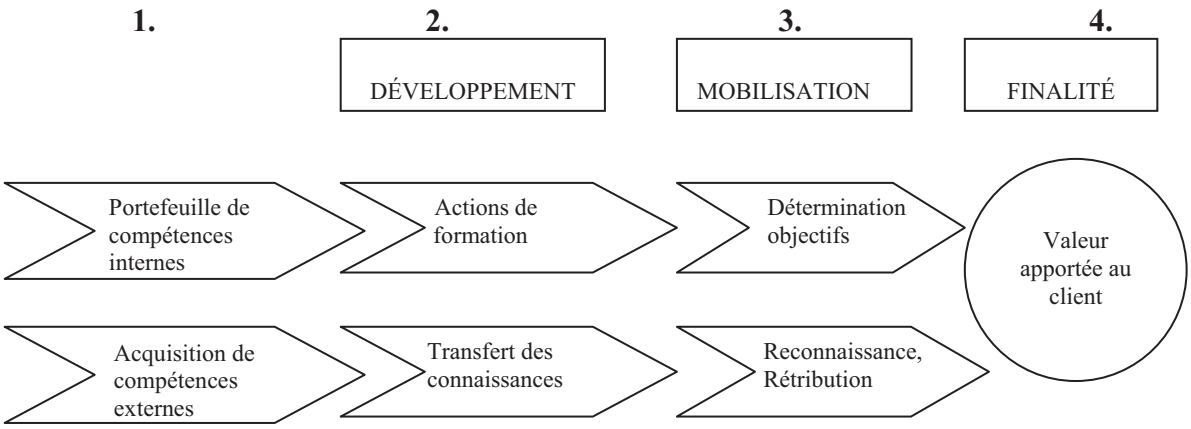
La similitude avec l'architecture du *tableau de bord prospectif* est évidente. Mais la différence est encore plus frappante : le capital humain y tient une place centrale car SKANDIA considère le capital humain comme le moteur principal de la chaîne de valeur de l'entreprise.
Sur le fond, les tableaux de bord qui s'inspirent du *tableau de bord prospectif* et de l'école scandinave traduisent deux visions différentes de l'entreprise, hiérarchisent différemment les valeurs de l'entreprise, et aboutissent nécessairement à des philosophies de management différentes.
Dans l'esprit du tableau de bord prospectif, le capital humain intervient comme l'un des moteurs dans la chaîne de valeur dont la finalité est de satisfaire l'actionnaire et le client.
L'architecture du tableau de bord scandinave traduit une toute autre ambition : elle privilégie la valorisation du capital intellectuel, et particulièrement du capital humain, et postule que ce capital humain est le premier et le principal moteur de la performance de l'entreprise.
Le modèle scandinave induit également, pour chacun des quatre axes qui le composent, un rapport différent au temps. La vision financière est une vision du passé, puisqu'elle reflète l'image, à un moment précis, des capitaux accumulés par le passé. La vision clients, et la vision processus, renvoient à l'activité présente de l'entreprise. Enfin, la vision innovation reflète la manière dont l'entreprise prépare l'avenir (formation, développement de nouveaux produits, nouvelles orientations stratégiques…).

2. Proposition de tableau de bord du capital humain : le CORE[4]

Toutes les entreprises ne devraient-elles pas suivre attentivement l'évolution de leur capital humain, dès lors qu'elles admettent qu'aucune stratégie ne peut être gagnante sans adaptation et développement de ce capital humain ?

[4] CORE est l'abréviation de human **C**apital **O**perating **R**eport. CORE signifie en anglais : ce qui est essentiel.

Figure 4 : *l'axe développement et mobilisation des compétences*



Gageons qu'elles seront de toute façon contraintes de se soumettre à cette nécessité impérieuse, puisque le vieillissement de la population est une donnée patente, et la pénurie de jeunes cadres imminente.
Le tableau de bord du capital humain (***CORE***) a pour objectif de rendre compte, de manière synthétique, des évolutions, favorables ou défavorables, de l'ensemble des composantes du capital humain, par le biais d'indicateurs stratégiques judicieusement choisis.

L'architecture du tableau de bord du capital humain pourra le plus souvent être articulée autour des trois axes génériques suivants :
1. Développement et mobilisation des compétences.
2. Cohésion et engagement.
3. Structure et organisation.

A - L'axe développement et mobilisation des compétences

L'axe « développement et mobilisation des compétences » identifie les points d'entrée, de développement, et de diffusion des compétences, ainsi que la mobilisation des énergies pour les mettre en œuvre au service des clients.
L'axe « développement et mobilisation des compétences » est formé sur la base des leviers d'actions représentés sur la figure 4 ci-dessus :

1. Acquisition de compétences externes :
- Nombre de nouveaux recrutés.
- **%** salariés recrutés correspondant au profil cible.
- Durée moyenne de recrutement (nombre jours séparant demande de recrutement et date d'entrée).
- Taux d'encadrement des jeunes embauchés par un tuteur.
- Taux de démission des salariés ayant moins d'un an d'ancienneté.

2. Développement des compétences :
- Taux de salariés bénéficiant d'un plan de formation.
- Nombre de jours moyen de formation par salarié (indicateur à décliner par spécialisation).
- Taux de masse salariale consacrée à la formation (indicateur à décliner par spécialisation).
- Taux de salariés dont le plan de formation de l'année précédente a été suivi à moins de 90 %.
- Nombre de salariés animant des formations en interne.
- Taux de salariés engagés dans un processus de VAE.

3. Mobilisation et reconnaissance :
- Taux de salariés ayant bénéficié d'une évaluation pour l'année n-1.
- Taux de salariés dotés d'objectifs pour l'année n.
- Taux de salariés ayant atteint ou dépassé leurs objectifs de l'année n-1.
- Taux de salariés dont une part de la rémunération globale est assise sur l'atteinte des objectifs individuels ou d'équipe.
- Taux de salariés promus.
- Taux de salariés ayant bénéficié d'une augmentation de rémunération.
- Taux de postes d'encadrement pourvus par promotion interne.

4. Compétences et environnement externe :
Il s'agit pour l'entreprise de recueillir l'opinion des clients et des principaux partenaires de l'entreprise sur la qualité du capital humain de l'entreprise.
Beaucoup d'entreprises font réaliser régulièrement des enquêtes de satisfaction auprès de leurs clients, et de leurs principaux partenaires (sous-traitants, prestataires, fournisseurs importants…).

Les indicateurs stratégiques seront formés à partir du sentiment des clients et partenaires, sur les critères suivants :
- Connaissances et savoir-faire des collaborateurs.
- Qualités humaines des collaborateurs.
- Professionnalisme (réactivité, ponctualité…).
- Compréhension des problèmes, et qualité des solutions apportées.

B - L'axe cohésion et engagement

L'axe cohésion et engagement identifie et recense les informations permettant de porter une appréciation sur le niveau d'adhésion des salariés, sur leur degré d'engagement au profit de l'entreprise, et sur le sentiment de cohésion de l'ensemble des équipes.

Les salariés dont le niveau d'engagement est élevé sont généralement des collaborateurs motivés, satisfaits de leur entreprise, qui mettent leurs compétences, leur intelligence, et leur créativité au service des objectifs de l'entreprise.

Les niveaux de cohésion et d'engagement peuvent être traduits par des indicateurs exprimés en taux de salariés se reconnaissant dans les affirmations suivantes :

- J'estime que mon travail et mes efforts sont reconnus.
- Je considère que mon entreprise est un bon employeur.
- Je m'estime bien intégré dans l'entreprise.
- Lorsque je rencontre une difficulté dans mon travail, je demande et j'obtiens du soutien.
- D'une manière générale, les décisions sont prises avec équité dans l'entreprise.
- Je soutiens les valeurs choisies par mon entreprise.
- Je suis fier de travailler dans mon entreprise.
- Je soutiens avec conviction l'orientation stratégique de l'entreprise.
- Je recommanderais mon employeur en tant que tel.
- Je souhaite contribuer au succès du projet de l'entreprise.

Mais ils pourront également s'exprimer au travers d'indicateurs relevant du bilan social :

- Nombre de conflits collectifs.
- Nombre de procédures individuelles impliquant un salarié et l'employeur.
- Taux d'absentéisme.
- Taux de turn-over.
- Taux de démission.

Les indicateurs sont bien entendu nourris au moyen d'enquêtes de « satisfaction interne ». Dans ce domaine, le contenu relatif de l'information est bien entendu plus important que ses caractéristiques dans l'absolu. Autrement dit, les tendances, et notamment le sens des évolutions, sont souvent plus importantes que les indices bruts.

C - L'axe structure et organisation

Il s'agit ici de recenser des indicateurs présentant les éléments relatifs à la structure et à l'organisation du capital humain de l'entreprise, et à leur évolution.

- Nombre de salariés au 31/12 de l'année.
- Âge moyen des salariés.
- Âge médian des salariés.
- Taux de salariés dont le diplôme est > diplôme cible.
- Taux d'encadrement/nombre total de salariés.
- Taux d'agent de maître/nombre total de salariés.
- Nombre de postes clés vacants.
- Nombre de salariés atteignant l'âge de la retraite dans les 3 prochaines années.

Certaines entreprises incluent dans cette rubrique des indicateurs de performance, à contenu économique ou financier. Les plus courants sont relatifs au suivi du *chiffre d'affaires par salarié* (chiffre d'affaires global/effectif) ou à la *valeur ajoutée par personne* (valeur ajoutée globale/effectif), ou encore à *l'importance de la masse salariale par rapport au chiffre d'affaires* (masse salariale globale/chiffre d'affaires), ou par rapport à la *valeur ajoutée* (masse salariale/valeur ajoutée). De notre point de vue, ces indicateurs économiques ou financiers n'ont pas leur place dans le tableau de bord du capital humain, et seront suivis avec davantage de pertinence dans les tableaux de bord économiques et/ou financiers (figure 5).

Tous les ***CORE*** sont construits à partir d'indicateurs génériques communs à de nombreuses entreprises, comme les compétences et le savoir-faire des salariés, leur fidélité et leur satisfaction, l'évolution des effectifs, la pyramide des âges…

Malgré ce, le ***CORE*** doit être conçu de manière spécifique pour chaque entreprise, et refléter sa stratégie. Il appartient à chacune d'entre elles de concevoir le panel d'indicateurs pertinents qui lui permettra de s'octroyer les facteurs clés de succès recherchés.

Les indicateurs choisis doivent baliser l'ensemble de la chaîne de création de valeur, et constituer une synthèse des déterminants de la performance.

Le ***CORE*** n'a bien sûr pas vocation à se substituer au management de l'entreprise. Les indicateurs sont déterminés pour attirer à la fois l'attention des managers, et également des salariés, sur les facteurs permettant des améliorations de la performance économique à long terme.

D - L'exemple d'un CORE : le tableau de bord de Perfect systems

En complément de ses données chiffrées, l'entreprise Perfect systems a opté pour une signalétique exprimant son niveau de satisfaction ou d'insatisfaction de chacun de ses indicateurs, résumée dans les lignes qui suivent.

↗ Signe reflétant un niveau d'indicateur considéré comme satisfaisant. Ainsi, un *indicateur en baisse* peut être considéré comme étant satisfaisant.

→ Signe reflétant un niveau d'indicateur considéré comme *acceptable*.

↘ Signe reflétant un niveau d'indicateur considéré comme insuffisant, et nécessitant des actions correctrices. Ainsi, *un indicateur en hausse* peut

Figure 5 : *le tableau de bord du capital humain (CORE)*

AXES	PRINCIPAUX INDICATEURS STRATÉGIQUES
DÉVELOPPEMENT ET MOBILISATION DES COMPÉTENCES	• Nombre de nouveaux recrutés • Durée moyenne de recrutement • Taux de salariés bénéficiant d'un plan de formation • Taux de masse salariale consacrée à la formation • Taux de salariés dotés d'objectifs pour l'année n • Taux de salariés promus • Taux de salariés ayant bénéficié d'une augmentation de rémunération • Connaissances et savoir-faire des collaborateurs • Professionnalisme (réactivité, ponctualité…) • Compréhension des problèmes, et qualité des solutions apportées
COHÉSION ET ENGAGEMENT	• J'estime que mon travail et mes efforts sont reconnus • Je considère que mon entreprise est un bon employeur • Je suis fier de travailler dans cette entreprise • Taux d'absentéisme • Taux de turn-over
STRUCTURE ET ORGANISATION	• Nombre de salariés au 31/12 de l'année • Age moyen des salariés • Taux de salariés dont le diplôme est > diplôme cible • Taux d'encadrement / nombre total de salariés • Nombre de postes clés vacants • Nombre de salariés atteignant l'âge de la retraite dans les 3 prochaines années

Axe développement et mobilisation des compétences

	2004	2005	2006	Lég.
- Nombre d'ingénieurs système recrutés	50	53	59	↗
- Nombre moyen d'années d'expérience/ingénieur système	5.8	5.9	6.2	↗
- Nombre moyen de jours de formation/salarié/an	8.3	9.4	10.6	↗
- Investissement dans la formation/salarié/an (€)	1863	2714	2218	→
- Statistiques de certification (nombre de personnes) :				
- Microsoft				
Programmeurs	24	37	45	↗
Ingénieurs	11	26	50	↗
- Microsystems				
Programmeurs	125	150	180	→
Ingénieurs	26	41	90	↗
- Oracle				
Programmeurs	0	9	15	↗
Ingénieurs	7	10	18	↗

très bien, dans certaines circonstances, être considéré comme encore *insuffisant*.

Compétences et environnement externe
Il est essentiel de connaître les attentes des clients. Tous les deux ans, une enquête de satisfaction des clients permet de vérifier l'adéquation des missions réalisées avec les attentes.

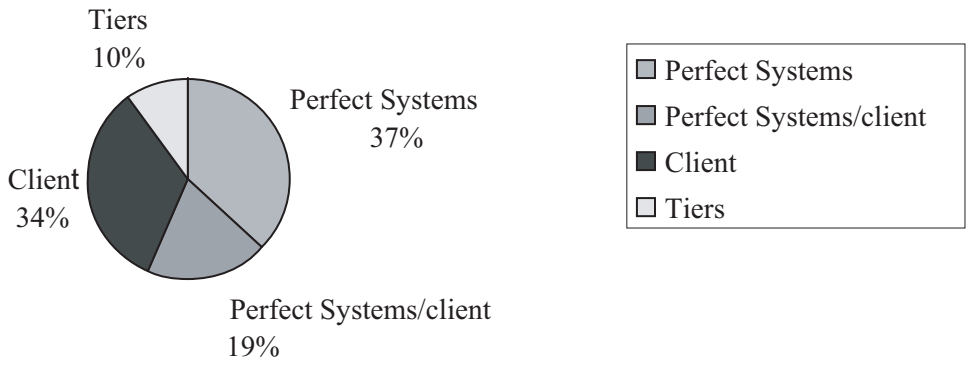
(Echelle de 1 à 5)

Satisfaction des clients	**2004**	**2006**	**Lég.**
Qualité de la coopération, et de la collaboration avec Perfect Systems	4.3	4.4	↗
Compétence professionnelle des collaborateurs	4.6	4.6	↗
Qualité relationnelle des collaborateurs	4.5	4.3	↗
Qualité des produits et services	4.1	4.2	→
Compréhension de la problématique client et adéquation des solutions apportées	4.0	4.2	↗
Rapport qualité/prix de la mission	3.8	3.7	→

Productivité et respect des délais prévus

	2004	**2005**	**2006**	**légende**
Dérive du nombre d'heures prévu/mission, inférieure à 10%	73%	75%	78%	↗
Nombre de missions terminées à la date prévue	64%	63%	67%	→
Retard < 2 semaines	27%	29%	30%	→

ORIGINES DES RETARDS SUPÉRIEURS À 2 SEMAINES

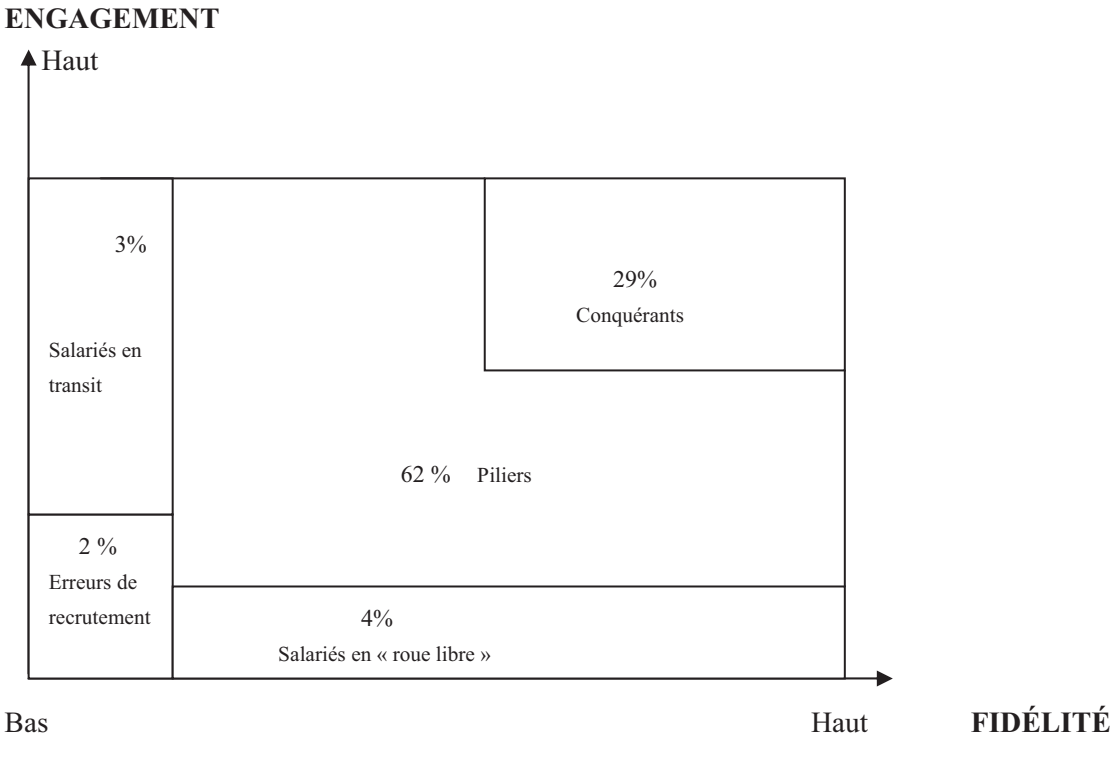


La Direction de Perfect Systems a souhaité inclure cette analyse dans le **CORE** car elle avait déploré une dérive en 2002, et considère cet indicateur stratégique comme un révélateur de motivation

Axe cohésion et engagement

Satisfaction des salariés

	2004	2005	2006	
Indice global de satisfaction (échelle de 1 à 5)	3.8	3.8	3.9	→
« Mon travail, mes efforts, et mes performances sont reconnus »	3.9	3.9	3.9	→
« Mes opportunités d'évolution et de progression personnelles sont bonnes »	3.8	4.1	4.2	↗
« Je dispose d'une autonomie appréciable pour organiser mon travail »	4.3	4.2	4.2	↗
« Mon entreprise est un bon employeur que je recommande en tant que tel/en % »	94%	92%	93%	↗
% de salariés ayant atteint ou dépassé ses objectifs	83%	81%	86%	↗
Absences pour maladie/nombre j/salarié/an	2.1	2.3	2.4	→
Départs ingénieurs système	18	11	14	→



Axe structure et organisation

	2004	**2005**	**2006**	
Nombre total d'employés au 31 décembre	317	369	425	↗
Equivalent temps plein	274	301	347	↗
dont Ingénieurs Système (équiv. TP)	249	280	312	↗
Taux de salariés niveau ≥ bac +5	67	71	70	→
Nombre de postes clés demeurés vacants + de 3 mois	5	6	4	→
Age moyen des salariés	29.2	29.4	30.1	→

Le cas de la délocalisation et de la transmission d'entreprise

Virginie Gallego
Doctorante Allocataire Monitrice,
GESEM-GRH
Université Montpellier I
virginie.gallego@hotmail.fr

Lynda Saoudi
Doctorante ATER, GESEM-GRH,
Université Montpellier I
destna@voila.fr

« Au sein de cet environnement instable et turbulent, un seul élément reste constant: le changement » (Dalaï-Lama, 14e)

« L'entreprise est obligée de s'adapter aux aspirations des hommes et au changement de la société qui l'environne. Nous le constatons. Or nous vivons dans un monde et à une époque où le changement est universel, explosif et exponentiel. » (Donnadieu, 1975)

Introduction

Les citations présentées ci-dessus mettent l'accent sur les transformations perpétuelles de l'environnement. Dans ce contexte, les entreprises sont confrontées au « changement organisationnel ». Les conséquences de ce dernier se répercutent sur l'organisation et plus particulièrement sur les salariés, allant parfois jusqu'au licenciement.
Paradoxalement, de nos jours, les entreprises sont de plus en plus conscientes du fait que leurs succès économiques ne dépendent plus uniquement d'une stratégie de maximisation des profits à court terme, mais d'une prise en compte de la dimension sociale de l'entreprise. Plusieurs auteurs ont démontré que les ressources humaines constituent un élément essentiel à la compétitivité et à la performance organisationnelle (Flamholz, 1971, Walker, 1992, Becker et Gerhart, 1996)[1]. Ainsi, l'entreprise doit concilier les problèmes liés aux transformations de l'environnement et les préoccupations sociales liées au maintien des avantages sociaux.
Face à des problèmes vastes et complexes, qui ne peuvent être pour beaucoup définis avec précision, ni même quantifiés, il est difficile pour l'entreprise d'améliorer la situation (Humble, 1975). Pour comprendre l'ensemble des fonctions et préoccupations de l'entreprise ayant une dimension sociale, le champ de l'audit peut être appréhendé (Mahé de Boislandelle, 1998).
En effet, l'audit social, instrument de direction et de gestion, estime la capacité d'une entreprise à maîtriser les problèmes humains et sociaux. Il pourrait alors être utilisé pour faciliter un changement organisationnel, qu'il soit effectif ou à venir.

On peut alors se demander comment l'audit social s'insère dans un changement organisationnel et peut-on le considérer comme un outil facilitant les restructurations de l'entreprise (délocalisation/transmission) ?

Il convient alors d'exposer, dans une première partie, le rôle de l'audit social comme instrument du changement organisationnel. Dans une deuxième partie, nous mettrons en évidence l'apport de l'audit social dans le changement organisationnel à travers : les cas de délocalisation et de transmission d'entreprise.

[1] Cité par Bayad, M. Arcand, G. Aracand, M. Fabi, B., extrait de Flamholz, E.G. (1971), Toward a Theory of Human Resource Value in Formal *The Accounting Review*, octobre, p. 666-678; Walker, J.W. (1992), *Human Resource Strategy*, Series in Management, McGraw; Becker B. et Gerhart B. (1996), The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects, *Academy ofManagement Journal*, Vol.39, no 4, p.779-801.

1. L'audit social : un instrument du changement organisationnel

La mondialisation et l'apparition de normes internationales sociales obligent les entreprises à solliciter des démarches d'audit. Le recours à l'audit social intervient le plus souvent lorsqu'un événement se produit dans une entreprise, tel qu'une restructuration à venir ou un plan social. Cela va impliquer un changement organisationnel, qu'il soit immédiat ou futur. Dans un premier temps, nous exposerons le cadre théorique de l'audit social, puis nous tenterons de mettre en évidence l'apport de ce dernier lors d'un changement organisationnel.

1.1 - Le cadre général de l'audit social

Avant d'énoncer le cadre général de l'audit social, il paraît indispensable de retracer un bref historique. C'est dans les années quarante, aux États-Unis, avec Théodore J. Kreps que le terme est apparu. Selon cet auteur « l'audit social consiste à mesurer et évaluer la performance sociale des affaires, ainsi qu'à établir une évaluation des contributions sociales des entreprises » (Théodore J. Kreps, 1940)[2]. En 1953, Bowen rajoute que « l'audit social est comme une évaluation de haut niveau, indépendant, conduit tous les cinq ans par un groupe d'auditeurs désintéressés, donc externes de préférence » (Bowen, 1953)[3].
Il faut attendre les années soixante dix pour voir le déploiement de l'audit social en France. Il s'agit des travaux qui, dans les années 1970, ont eu pour objectif de réformer l'entreprise. Cela se traduit en 1977 par la loi relative au bilan social. A partir de cette loi, nombre d'entreprises tentent de planifier la dimension sociale de leur activité, l'audit social trouve alors sa place dans ce cycle. Ainsi cet outil est né durant les années 80 et a rejoint la liste des audits au service des entreprises.

Avant de mettre en évidence le rôle de l'audit social nous préciserons un certains nombre de définitions indispensables à sa compréhension.
La norme ISO 9000 dans sa version 2000 met l'accent sur les notions de preuve et de critère pour définir l'audit social comme étant un « processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits »[4].
L'IAS (Institut de l'audit social) définit ce concept comme étant une « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce 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'elles court »[5].
Dalloz, (1991) précise que : «l'audit, quel que soit son domaine, a pour tâche d'entreprendre des investigations systématiques afin de dégager l'efficacité réelle dans le domaine d'une organisation et de ses dirigeants. L'auditeur peut être interne, salarié de l'entreprise ou externe, entreprise de conseil ».
L'audit social serait donc « un audit appliqué à la gestion et aux modes de fonctionnement des personnes dans les organisations qui les emploient, ainsi qu'au jeu de leurs relations internes et externes ». (IFACI, 2000)[6].
Joras (2004) précise que l'audit social est « une démarche mandatée et indépendante, d'examen et d'évaluation, d'une part pour assurer que les processus (process, procédures, procédés) et les performances documentées qui en résultent, répondent aux exigences d'un référentiel stipulé ; et d'autre part, pour en dégager et mesurer les écarts en précisant éventuellement de leurs origines, leurs causes, leurs impacts et conséquences » (Joras, 2004) [7].
Puis la Commission européenne a reconnu officiellement l'audit social dans le Livre vert de 2001 et l'a défini comme « une évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes ».

Ces définitions mettent l'accent sur le rôle de l'audit social qu'il semble souhaitable d'approfondir.
« L'audit considère les résultats du fonctionnement de l'entreprise, il les compare aux objectifs et aux stratégies il cherche à en suivre la réalisation sur des batteries à en suivre la réalisation sur des batteries d'indicateurs significatifs. L'audit social considère plus particulièrement la fonction personnel et en étudie l'aspect volontariste dans le système de pilotage social qui gère les ressources humaines, en s'appuyant sur l'appareil logistique constitué par les services spécialisés du personnel. Pour trouver les faits significatifs, il porte le regard sur les procédures définies et sur les pratiques effectives, il ausculte les systèmes de fonctionnement de l'entreprise et les structures selon lesquelles elle est organisée » (Vatier, 1988).[8]

---

[2] Cité par Combemale M. et Igalens J. Extrait de Théodore J. Kreps, professeur d'économie à Standford.

[3] Cité par Humble, J. Extrait de Bowen H.R. (1953).

[4] Cité par Peretti, J.M. Frimousse, S. La famille des normes ISO 9000 a été élaborée en 1987 par l'International Standars Organization. Ces normes se rapportent au départ spécifiquement à l'assurance qualité.

[5] Cité par Ecoto F.

[6] Cité par Ecoto F. Extrait de International Federation of Accountants, 2000.

[7] Cité par Peretti J.M. Frimousse, S. Extrait de Joras M. 2004. « Irrévérences sur l'audit social et éthique », Actes de la 6e Université de Printemps. Tunisie.

[8] Cité par Vatteville, E. Extrait de Raymond Vatier, M. (1980) L'audit social un instrument utile de pilotage des entreprises et des organisations, Cahier « *enseignement et gestion* », Nouvelle série n° 16.

Cette citation met en évidence la fait que l'audit social fournit des constats, des analyses objectives et des recommandations utiles à l'entreprise : il expose des risques préalables tels que : le non-respect des textes, l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel et l'inadéquation aux besoins des ressources humaines et par la suite identifie les mesures permettant d'y remédier (recrutement, rémunération, etc). Il permet de comparer une réalité à des normes définies par l'entreprise, d'établir une analyse de l'existant par rapport aux règles standard que l'on s'est fixées. Thévenet (1999)[9] rajoute que cet outil analyse la qualité et l'efficacité des interactions du binôme individu/organisation. Ce diagnostic permet aux firmes d'être plus transparentes et d'assumer leurs responsabilités sociales (développer le potentiel humain afin d'être plus performantes). En effet, les entreprises dîtes « socialement responsables » semble avoir une meilleure image et bénéficient à la fois d'un jugement favorable de la société mais également de leurs salariés (Yanat, Tchankam, 2004)[10]. Pour De la Côdre (2006)[11], l'audit social est une réponse efficace face à des problèmes rencontrés par l'entreprise. Il permet de faire face aux difficultés rencontrées par les salariés.
En effet, on peut considérer le capital humain comme l'un des objectifs majeur de l'audit social pour deux raisons principales. D'une part, la dépréciation du capital humain, est une source de difficultés et de dysfonctionnements pour l'entreprise. L'incidence première est la réduction de la motivation, de l'implication des salariés représentant alors un frein à la création de richesse de l'entreprise. D'autre part, ce phénomène est particulièrement néfaste pour les collaborateurs de la firme dans la mesure où cette dépréciation de leur capital humain est synonyme de rémunérations plus faibles et d'un risque de chômage plus important (Guillard et Roussel, 2005).

Dans le cadre de notre travail, nous retiendrons la conception exposée par le praticien Vatier pour qui « L'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité ».

À partir de cette définition nous retenons que l'audit social donne une vision des ressources humaines permettant une meilleure compréhension de la situation sociale.
Cette vision permet de savoir si les ressources de l'entreprise lui permettront non seulement de saisir les opportunités de l'environnement qui se présenteront, mais également de faire face aux menaces tels que le changement.

1.2 - L'audit social articulé autour du changement organisationnel

L'audit social, outil aujourd'hui indispensable au développement des entreprises, traduit une volonté de positionnement (diagnostic de la situation) et de perfectionnement (perspectives de développement), (Colle et Frimousse, 2006). En ce sens, ce dernier doit fournir des conseils et accompagner le développement de l'entreprise tout au long de son évolution.
Celle-ci est marquée par des phases de stabilité mais également par des phases de transformations plus ou moins importantes. En effet, les entreprises sont soumises, tout au long de leurs existences, à des modifications de leur organisation appelées également changement organisationnel.
Ce dernier peut être définit comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle jugée inadéquate à l'autre considérée comme étant plus adaptée » (Bélanger, 1989)[12]. Ce passage implique la rupture avec l'existant pour parvenir à un autre équilibre.
Le changement organisationnel peut prendre plusieurs formes.
Selon Argyris et Schön (1978)[13] il peut être de deux niveaux, En boucle simple et en boucle double. Le premier est un changement minime, il n'impliquera pas toute l'organisation, ou se fera sans modification totale de l'organisation. Le deuxième, en boucle double, va entraîner un remaniement plus grand de l'organisation, les conséquences sur les salariés seront alors plus importantes.
Vaillancourt (2003)[14], distingue à son tour le changement de type un et le changement de type deux. Le changement de type un est un changement traditionnel et mécaniste qui répond à une adaptation nécessaire de l'environnement. Ce changement s'appuie sur une stratégie d'adaptation à l'environnement impliquant des éléments rationnels tels que la structure. Le dirigeant n'intervient qu'à titre de soutien.

---

[9] Cité par Peretti J.M. et Frimousse S. Extrait de Thévenet M. (1999). Le turn over des xers dans les nouveaux secteurs du service, *Actes de la 1re Université de Printemps, Tunisie.*

[10] Cité par Peretti, J.M. et Frimousse, S. Extrait de Tchankam, J.P. et Yanat, Z. (2004). La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, *Actes de la 6e Université de printemps de l'audit social, Tunisie*.

[11] Cité par Colle, F. et Frimousse, S. Extrait de De la Côdre, M. (2006). L'image de l'audit social, les attentes de ses clients et partenaires, *Lettre de l'IAS*, n° 5.

[12] Cité par Mahé de Boislandelle.

[13] Cité par Chiha G, extrait de Argyris C. et Schon, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. London: Addison-Wesley Publishing.

[14] Cité par Avon, E. extrait de Vaillancourt, R. (2003) *Le temps de l'incertitude : du changement personnel au changement organisationnel*, presses de l'université du Quebec, Broché.

Le changement de type deux de nature endogène à l'organisation émerge de ses effets systémiques et adopte une forme plus organique dans son élaboration et dans sa mise en œuvre. Ce type de changement exige l'implication et l'engagement des dirigeants.
Des éléments liés au changement organisationnel tel qu'un plan social à venir, la prévention des conflits, une restructuration, un rachat, peuvent être des éléments déclencheurs du recours à l'audit social.
L'audit social est alors « un outil facilitateur » du changement organisationnel pour deux raisons.
D'une part, le changement remet en cause une certaine forme de stabilité pour les salariés. Il semble que tous types de changements, subis ou souhaités, soient perçus comme une menace et un danger pour les salariés. Si le changement semble parfois inévitable, les résistances qu'il entraîne le sont d'autant plus. En effet, les efforts de la part des entreprises pour maîtriser le changement sont parfois trop rapides. Ils ne permettent pas aux individus de s'adapter.
La résistances des salariés sont le plus souvent source de conflits qu'elles soient implicites (absentéisme ou démotivation au travail) ou explicites (grèves). Elles représentent ainsi, un frein au développement et à la performance de l'entreprise.
Pour palier à ce problème, le recours à l'audit social peut être une solution en amont.
D'autre part, l'audit social, réalisé après un changement organisationnel, va permettre de vérifier que les préconisations de l'audit précédent donne satisfaction (Ecoto, 2005). Dans le cas contraire, d'envisager des solutions pour éviter les erreurs et faciliter le prochain changement.
Cet outil permet de faire un état des lieux en vue d'un changement à venir, prévu ou non, et par conséquent d'anticiper les répercussions sociales futures. L'objectif de l'audit sur le long terme est d'envisager un certains nombres de solutions d'accompagnement au changement. Comme on la vue précédemment « cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles et d'autres part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain » (Peretti, 1998)[15].
« Le besoin de l'audit social et le diagnostic attendu sont souvent réclamés lors de situations délicates et difficiles pour l'entreprise et ses salariés, l'audit social apparaît alors comme une réponse à des problèmes » (De la Côdre, 2006)[16]. Le changement fait parti de ces situations difficiles. Plus le changement est important (en boucle double) plus l'audit social joue un rôle déterminant.

[15] Cité par Peretti J.M. et Frimousse S. Extrait de Peretti, J.M. (1998). Audit Social et performance globale, *Personnel*, n° 390.

[16] Cité par Colle F. et Frimmousse S. Extrait de De la Côdre M. (2006). L'image de l'audit social, les attentes de ses clients et partenaires, *Lettre de l'IAS*, n° 5

Aujourd'hui, le changement est omniprésent dans de nombreuses entreprises à travers deux phénomènes majeurs liés aux transformations de l'environnement : la délocalisation et la transmission d'entreprise.

2. Des situations qui appellent un audit social : la délocalisation et la transmission d'entreprise

Les fusions, les projets d'achat sont associés à l'idée d'audit, qui apparaît comme un outil d'analyse. Ce dernier est utilisé comme appui à la direction générale pour couvrir les zones de risque social et les corriger, en particulier dans le cadre d'un rachat d'entreprise ou d'une délocalisation. L'audit apparaît indispensable lorsqu'une situation d'entreprise se dégrade, lorsqu'il est question de plan social ou encore de redéfinition des responsabilités. « Il y a l'idée que si les choses marchent bien, ce n'est pas la peine de faire un audit. » (Voynnet-Fourboul,). Cependant, comme le soulignent Igalens et Peretti (2004), il s'agit « de vérifier qu'une entreprise dit ce qu'elle fait et fait ce qu'elle dit, qu'elle le fait dans les règles de l'art et qu'elle maîtrise les risques qui pèsent sur elle ».
Pour illustrer l'apport de l'audit social dans un changement organisationnel nous exposerons le cas de délocalisation et de transmission d'entreprise.

2.1 - La délocalisation et l'audit social

Dans un monde en pleine évolution, guidé par l'échange international, les entreprises doivent devenir audacieuses et anticiper l'avenir. « La mondialisation n'est ni bonne, ni mauvaise : elle est effective » (Fontagné et Lorenzi, 2005).
Au cours des années 80, les organisations ont été confrontées à des transformations majeures de leur environnement et ont procédé à des changements radicaux. Les restructurations dues notamment à des mouvements de délocalisation constituent l'une des manifestations les plus visibles.
La délocalisation d'entreprises n'est pas un phénomène récent. Dans les années soixante, elle a connu une expansion importante dans quelques secteurs : l'habillement, le textile, le cuir, l'électronique grand public... Mais sous des appellations différentes : division internationale du travail, transplants, transferts d'activité…
Aujourd'hui les définitions se succèdent ainsi que les différentes typologies qui sont associées à ce terme. Dans le cadre de ce travail on retiendra la définition suivante : la délocalisation est le transfert d'activités implantées dans un pays industrialisé vers un pays émergent pour bénéficier d'avantages concurrentiels.

Dans un environnement instable et face à une concurrence accrue, l'efficacité d'une organisation va reposer essentiellement sur sa capacité à réagir rapidement aux évolutions du marché.
Récemment, quelques fermetures spectaculaires d'établissements ont alimenté l'inquiétude des salariés. SEB, qui emploie plus de sept milles personnes en France, a annoncé début 2006, la fermeture de trois de ses sites français dans environ deux ans et la suppression de huit cents quatre-vingt dix emplois (Le Monde, 2006). Le changement organisationnel que la délocalisation de SEB induit peut générer des incidences parfois néfastes. De plus, son accélération depuis quelques années met l'accent sur une généralisation du phénomène qui concerne aujourd'hui de plus en plus d'entreprise. Dans ce contexte, l'audit social va permettre aux entreprises qui délocalisent ou envisagent de délocaliser de pallier à un certains nombre de problèmes sociaux. L'audit va permettre alors :

- L'anticipation
Identifier la politique sociale de l'entreprise à travers par exemple les quatre axes du Mix-Social : politique d'emploi, de rémunération, de valorisation et de participation (Mahé de Boislandelle, 1997). Cet audit va permettre de clarifier chaque axe et de mieux connaître son organisation sur le plan humain. L'objectif étant d'utiliser ces informations pour anticiper les conséquences sociales futures, pour évaluer les risques (résistances) et élaborer des solutions.

- L'identification
Déterminer le type de délocalisation le plus adapté pour les parties prenantes de l'entreprise : fermeture, expansion ou diversification (même si l'on sait pertinemment que la fermeture sera mal accepté par les salariés). L'audit social permet, à travers des éléments objectifs, de connaître la situation de chaque individu. Le dirigeant pourra alors ajuster sa stratégie d'internationalisation (expatriation, formation, mutation, reconversion ou licenciement).

- Le contrôle
Vérifier que les accords sociaux passés lors de la décision de délocalisation soient respectés et que l'entreprise a mis en place un ensemble de mesures pour atténuer les effets néfastes tels que la formation, l'expatriation, la mutation ou la reconversion.
De plus, en France, ce contrôle est nécessaire depuis la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi, qui est un dispositif visant à encadrer et prévenir les licenciements, prévu à l'article L321-4-1 du code du travail. Ce plan doit prévoir des mesures telles que :
- des actions de reclassement interne ou externe à l'entreprise,
- des créations d'activités nouvelles,
- des actions de formation ou de conversion,
- des mesures de réduction ou d'aménagement de la durée du travail.

L'audit social a pour mission de vérifier le respect de ces mesures.
« Placées dans un environnement turbulent, les entreprises ont été contraintes de développer leurs capacités et leurs rapidités d'adaptation » (Tarondeau, 1994)[17]. Cet auteur met en relief l'importance de la flexibilité d'une organisation. L'adaptation aux exigences externes et internes impose la mise en œuvre de changement stratégique et organisationnel.
L'audit social est le moteur de cette adaptation, il permet à travers un « état des lieux » objectif d'anticiper les conséquences du changement à venir.

2.2 - La transmission et l'audit social

Le déséquilibre actuel du marché de l'emploi est favorable à la reprise d'entreprises. En effet, sur les 2,5 millions d'entreprises françaises, 500 000 à 700 000 vont changer de mains au cours des dix prochaines années, en raison notamment du départ en retraite de leurs créateurs issus du baby-boom. Le chômage élevé encourage également les candidats potentiels qui souhaitent changer d'orientation professionnelle et devenir entrepreneurs à s'investir dans cette démarche. Par ailleurs, la loi en faveur des PME votée en août 2005 qui améliore les conditions de transmission d'entreprises s'inscrit dans cette volonté d'assurer la pérennité des entreprises et de favoriser l'emploi (ESC, 2006)[18].

Néanmoins, plusieurs obstacles interviennent lors de la reprise d'entreprise : information insuffisante pour le repreneur, peu de communication entre cédant et repreneur… De plus, le repreneur se focalise essentiellement sur l'aspect financier et productif de l'entreprise. De ce fait, il néglige l'aspect humain qui est aujourd'hui considéré comme un facteur clés de succès d'une entreprise. Il est important de souligner que le repreneur est à la recherche d'une entreprise performante et « saine ». En effet, ce dernier doit réclamer des garanties autres que les points concernant les clauses juridiques, l'évaluation du prix ou encore le financement, les aides et les nouvelles dispositions en matière d'exonération fiscale.... Il devra réaliser, presque systématiquement, un audit dans tous les domaines d'expertises de l'entreprise susceptibles d'être audités tels que : le marketing, le management, la finance, le juridique… L'objectif étant de redéfinir les responsabilités de chacun pour ne

[17] Cité par Soparnot R., extrait de Tarondeau J-C, Jolibert L., Choffray J-M., *Le management à l'aube du XXe siècle*, Revue française de gestion, Septembre-Octobre 1994.

[18] Groupe ESC Rouen, communiqué de presse, 2006.

pas se retrouver face à une « coquille vide » au bout de six moins. Comme l'a souligné Estéve (1997), « les entreprises gagnantes seront celles qui parviendront à mieux gérer leurs ressources humaines ».
En effet, l'audit social s'inscrit généralement dans le cadre d'une réflexion sur la stratégie et les fonctionnements à moyen et long terme de l'entreprise. Il permet de donner une visibilité des points sensibles concernant l'humain et son environnement : la définition et redéfinition des responsabilités (« noyau dur et sa périphérie »), le style de direction, la présence de membres de la famille, les compétences et aptitudes des salariés à évoluer, le climat social, qualité des relations, analyser la conformité des pratiques de l'entreprise avec le droit du travail, et mesurer les risques. Enfin, à partir de cet éclairage de la situation l'audit social va évaluer les risques sociaux inhérents à l'entreprise.
En effet, l'audit social permet par son analyse de mettre en évidence l'impact des modes de management sur le fonctionnement de l'entreprise.
Ce qui fournira aux futurs repreneurs des réponses leurs permettant d'anticiper et de maîtriser les changements, les variations de l'environnement, les événements susceptibles d'influencer l'entreprise, les évolutions de la concurrence du secteur d'activité de l'entreprise, la position de l'entreprise au sein de son secteur d'activité…
La dimension sociale de l'entreprise ne doit en aucun cas être négligée. En effet, l'article L122-12 du Code du travail impose les dettes sociales de l'entreprise acquise : salaires, litiges prud'homaux, indemnités maladie, intéressement, primes diverses. De ce fait, si l'entreprise à des dettes sociales, le repreneurs en héritera. L'audit social lui permettra alors de faire preuve de vigilance.
Quel que soit la situation et les aspirations du repreneur, l'audit social est un outil performant et incontournable.

Conclusion

Ce travail à permis de mettre l'accent sur un outil de pilotage, qui joue un rôle spécifique dans l'entreprise : l'audit social. Cette « photographie » permet d'avoir un regard sur la situation sociale de l'entreprise. L'audit social est donc capable de réaliser des constats, des vérifications et des évaluations. Il revêt un caractère indispensable lors d'un changement organisationnel dans la mesure où il permet de mieux appréhender et anticiper cet événement. Cet outil donne toutes les chances à l'entreprise de mieux maîtriser le changement. En effet, il est sur qu'un effort de connaissance et de mesure accroît sérieusement la compréhension de la dimension sociale.
« L'audit social ne constitue pas un aspect secondaire de la culture du gestionnaire mais l'assise indispensable à toutes démarche stratégique » (Vatteville, 1985).
Cependant, le recours à cet outil connaît un certains nombres limites. D'une part, le problème de validité de diagnostic lorsque certaines informations recueillies par l'auditeur sont erronées. Les salariés interrogés peuvent interpréter certaines réponses dans la mesure où ils sont influencés par leur propre représentation de la réalité. D'autre part, la transparence de certaines informations peuvent nuire au climat social. « Toutes les vérités sont bonnes à dire, mais c'est nous qui ne sommes pas tous bons pour les entendre » (Alfred Capus). La vérité risque alors d'avoir des conséquences sur les salariés et entraîner un manque d'implication.
Dans une perspective de recherche, il serait intéressant d'approfondir ce travail. Nous nous confronterons à la réalité du terrain à savoir le cas d'entreprises qui délocalisent et celles qui ont fait l'objet d'une transmission. L'objectif de ce travail futur sera de consolider notre recherche dans ces deux cas, en conciliant la théorie et la réalité.

Bibliographie

Avon E. (2005) Compte rendu de, *Le temps de l'incertitude. Du changement personnel au changement organisationnel* de Raymond Vaillancourt, Management International ; 9, 4 ; ABI/INFORMGlobal.

Bayad M. Arcand G. Arcand M. et Fabi B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence, *Revue internationale des relations de travail*, vol. 2, N° 2.

Chiha G. (2003). *Les protagonistes du changement organisationnel*, Revue internationale de sociologie et de sciences sociales, vol. 5, N° 3.

Code du travail. Article L321-4-1 (Loi n° 89-549 du 2 août 1989 art. 10 IV Journal Officiel du 8 août 1989 et Loi n° 93-121 du 27 janvier 1993 art. 60 I Journal Officiel du 30 janvier 1993, article L122-12.

Colle R. et Frimousse S. (2006). La diversité internationale des enjeux de l'audit social, W.P n° 762 Mai 2006.

Combemale M. et Igalens J. (2005). *L'audit social*, presse universitaire de France.

Commission des communautés européennes. (2001). livre vert, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale de l'entreprise*.

Ecoto F. L'audit social et l'hypothèse implicite de l'existence d'un dysfonctionnement structurel incompressible corrélé aux pratiques professionnelle d'investigation, *Actes Université d'été 2005 de l'IAS.*

Frimousse S. et Peretti J.M. (2005) perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb, *Actes Université d'été 2005 de l'IAS*.

Guillard A et Roussel J. (2005). Évaluation et développement du capital humain : un enjeu clé pour l'audit social, *Actes Université d'été 2005 de l'IAS*.

Humble J. (1975). *L'audit social au service d'un management de survie*, Jurisprudence Générale Dalloz.

Mahé de Boislandelle H. (1998). *Dictionnaire de gestion*, édition Economica.

Vatier R. (1988). *Audit de la gestion sociale*, les éditions d'organisation, Paris.

Vatteville E. (1985). *Mesure des Ressources humaines et gestion de l'entreprise*, édition Economica.

Voynnet-Fourboul C. (2005) Quelles représentations de l'audit social ? *Actes Université d'été 2005 de l'IAS*.

Poursuite d'idéaux ou d'intérêts personnels ? Les comportements performants des membres du conseil d'administration d'une coopérative financière

Sylvie Guerrero
Professeure
Université du Québec à Montréal (UQAM)
co-titulaire de la chaire de gestion
des compétences
ESG-université du Québec à Montréal (UQAM).
guerrero.sylvie@uqam.ca

Michel Seguin
Professeur
Département d'organisation
et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec, Montréal, Canada
seguin.michel@uqam.ca

Les coopératives financières constituent un type bien particulier d'organisation. Elles se caractérisent par une gouvernance priorisant l'accessibilité à une offre de services financiers qui répond aux besoins de ses clients puisque ces derniers sont également les propriétaires d'entreprise (GEBC, 2004). Contrairement à une entreprise classique, la recherche des bénéfices est considérée plutôt comme un moyen et non comme une fin. Cette particularité fait en sorte que les membres du conseil d'administration d'une coopérative financière ne sont pas choisis uniquement en fonction de leurs aptitudes en gestion mais également en fonction de leur capacité à représenter les besoins des membres - besoins qui ne sont pas homogènes d'un membre à l'autre.

La théorie de l'agence souligne l'importance que les conseils d'administration incluent des administrateurs externes qui ne soient ni dirigeants ni salariés de l'entreprise (Eisenhardt, 1989). Cette recommandation vise à favoriser une prise de décision qui soit dans l'intérêt des propriétaires de l'entreprise (le principal) et non dans celui des dirigeants (l'agent). Bien que toujours pertinente, cette mise en garde n'est toutefois pas suffisante lorsqu'il est question d'un conseil d'administration d'une coopérative financière. Comme les besoins en services financiers des propriétaires ne sont pas homogènes, il ne suffit plus que les administrateurs soient externes à l'entreprise et qu'ils possèdent des compétences en gestion pour assurer l'efficacité des décisions prises. Il faut également qu'ils soient en mesure de défendre les valeurs coopératives dans leur prise de décision de façon à tenir compte de l'intérêt de l'ensemble des clients propriétaires.

La défense des valeurs coopératives comme qualité recherchée auprès des administrateurs nous amène à traiter le sujet de l'efficacité des membres d'un conseil d'administration de coopérative financière à travers une autre théorie que la théorie de l'agence. Nous proposons dans ce papier de recourir à la théorie du contrat psychologique pour montrer comment les engagements gestionnaires et idéologiques (orientés autour des valeurs coopératives) que prennent les membres peuvent être reliés à leurs comportements performants. La prise de décision efficace du conseil d'administration ne sera plus étudiée à travers des ratios de répartition « externe-interne », mais à travers des engagements pris avec les administrateurs sur la capacité à répondre aux enjeux gestionnaires et idéologiques lors de la prise de décision.

1. Revue de littérature

Le nombre des coopératives financières à travers le monde est souvent sous-estimé, puisque juste en Europe, ce type d'entreprise dessert 130 millions de clients et emploie près de 700 000 salariés (GEBC, 2004). Selon la définition de la déclaration sur l'identité coopérative de l'alliance coopérative internationale (ACI), une coopérative est « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement (www.coop.org)».* Pourquoi bâtir une organisation avec une structure de propriété aussi spécifique ? L'objectif d'une coopérative est de mettre le consommateur au centre de ses activités et de suivre un ensemble de valeurs qui vont au-delà du profit financier. Parmi ces valeurs, notons la démocratie, qui détermine la répartition du pouvoir au sein de l'organisation sous le mode « un membre, un vote ». Les principes de propriété par les membres et de contrôle démocratique impliquent des décisions qui sont à l'équilibre entre le besoin de rentabilité financière et le besoin des membres. Parmi les principes coopératifs reconnus par l'ACI, on note l'engagement envers la communauté. Le mode de propriété permet également une redistribution des bénéfices en fonction du niveau de consommation et non en fonction du niveau de détention de capital. Enfin, toujours selon l'ACI, les coopératives doivent adhérer à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.

1.1 - Choix des membres du conseil d'administration d'une coopérative : la théorie du contrat psychologique

Les membres qui composent le conseil d'administration d'une coopérative financière ayant pour mission de défendre les principes et les valeurs coopératives, ils devraient être recrutés en s'assurant qu'ils s'engagent à tenir compte de ces principes et valeurs dans leur prise de décision. Le contrat psychologique est un concept issu de la théorie de l'échange social qui vise à étudier les engagements pris entre un salarié et son organisation. Rousseau (1995) le définit comme « les croyances individuelles concernant les obligations et les engagements de l'échange existant entre l'employé et son entreprise ». Dans cette perspective, les engagements pris sont non seulement économiques, mais aussi sociaux. Foa et Foa (1974) présentent six types de ressources qui sont échangées dans la relation d'emploi entre le salarié et l'organisation : les ressources économiques incluent l'argent, les biens et les services et les ressources sociales comprennent l'affection (au sens d'amitié ou de relations humaines agréables), le partage d'information et le statut. Les contrats psychologiques qualifiés de « transactionnels » se centrent sur l'échange de ressources économiques, alors que les contrats psychologiques « relationnels » se centrent davantage sur l'échange de ressources sociales (Rousseau et McLean Parks, 1993). Récemment, un troisième type de contrat psychologique a retenu une attention croissante chez les chercheurs : le contrat psychologique « idéologique » (Thompson & Bunderson, 2003 ; Hart & Thompson, 2007). Ce type de contrat oriente l'échange entre le salarié et l'employeur autour de valeurs et d'une cause à défendre (Thompson & Bunderson, 2003). Le contrat psychologique idéologique émerge donc lorsque le salarié perçoit qu'il pourra agir au titre de valeurs et d'une cause qu'il valorise et qu'il cherche à défendre.

Il est possible d'appliquer la théorie du contrat psychologique au cas particulier d'un conseil d'administration d'une coopérative financière. L'organisation devient le conseil d'administration et le salarié devient le membre de cette instance décisionnaire. La comparaison de la relation salarié-employeur avec la relation membre-conseil d'administration est possible parce que les principes d'accession au conseil d'administration d'une coopérative financière passent par la recherche de candidats, l'étude de leurs aptitudes à respecter les valeurs du conseil d'administration, et l'analyse des besoins de renouvellement des membres. Ces principes sont similaires à ceux qu'utilise un employeur pour recruter un salarié. En revanche, les logiques d'accession au conseil d'administration d'une entreprise corporative à capitaux privés sont liées au prorata de la détention de capitaux, indépendamment des qualités des membres potentiels. En d'autres termes, c'est parce que l'accès au conseil d'administration d'une coopérative de consommateurs nécessite une procédure de recrutement traditionnelle que l'application de la théorie du contrat psychologique est pertinente pour étudier les performances du conseil d'administration.

Les ressources échangées entre les membres et le conseil d'administration diffèrent quelque peu de celles d'une relation d'emploi traditionnelle, puisque les membres investissent leur temps et leur énergie sans véritable espoir de salaire en retour (GEBC, 2004). Selon le groupement européen des banques coopératives, la mission des membres du conseil d'administration d'une coopérative financière est de défendre les intérêts des consommateurs, tout en respectant les valeurs des coopératives telles que la démocratie ou le bien collectif. Cette mission renvoie à deux types d'engagements : des engagements liés à des aptitudes de gestion et des engagements liés à la défense de la cause coopérative. Nous avons résumé les engagements que l'on devrait rencontrer dans un contrat psychologique formé avec les membres d'un conseil d'administration d'une coopérative financière dans le tableau 1.

Tableau 1 *: le contrat psychologique des membres d'un conseil d'administration*

	Engagements gestionnaires	**Engagements idéologiques**
Contenu des engagements	Développer un réseau de contacts Vivre une expérience intéressante Relever des défis Avoir des responsabilités	Représenter les intérêts des consommateurs S'impliquer dans sa communauté Contribuer au développement de la coopérative Etre solidaire des valeurs de la coopérative
Motivation	Besoin de réalisation de soi Servir ses propres intérêts	Besoin d'affiliation Servir une cause, un idéal

La logique gestionnaire suppose qu'un membre de conseil d'administration s'engage à servir des finalités de gestion, en échange de la mise en contact avec d'autres gestionnaires reconnus pour leur excellence et leur expertise dans ce domaine. Les engagements de cette nature servent de ce fait les intérêts individuels en offrant la possibilité d'accéder à des réseaux de contact importants et de démontrer ses compétences de gestionnaire et de décideur auprès de membres influents et valorisants. La logique idéologique suppose quant à elle que les engagements pris lorsque l'on choisit un membre comprennent le partage de valeurs communes, orientées vers l'éthique, la démocratie et le souci d'autrui. Selon Flynn (2005), chaque logique permet de répondre à des motifs spécifiques à chaque individu. Les individus motivés par une identité personnelle se définissent comme uniques, et cherchent à s'auto-évaluer et à se comparer avec les autres pour préciser quelle est leur valeur. Centrés sur leurs propres réalisations, ils agissent en fonction de leurs propres intérêts et vont privilégier le contrat psychologique gestionnaire lorsqu'ils acceptent de s'investir dans un conseil d'administration de coopérative. À l'opposé, la logique idéologique conduit à fonder un échange sur le partage de valeurs communes et donc l'affiliation à un groupe dont on veut servir la cause. En prônant les valeurs de démocratie, d'équité et de souci de la communauté, les coopératives encouragent les individus à adhérer à une cause collective commune. Elles devraient se doter d'administrateurs qui s'engagent dans un contrat psychologique idéologique pour servir la finalité coopérative.

1.2 - Hypothèses

L'apport de notre recherche est de montrer comment la théorie du contrat psychologique s'applique au cas du choix des membres d'un conseil d'administration. Nous avons identifié deux types d'engagements que l'on devrait rencontrer dans le contrat psychologique d'un membre de conseil d'administration : les engagements gestionnaires (que l'on peut rapprocher des engagements dominants dans le contrat transactionnel) et les engagements idéologiques. Les engagements idéologiques sont organisés autour de ressources particulières telles que le partage des valeurs, la qualité des relations humaines avec des personnes qui épousent une même cause, ou encore le sentiment de valorisation que l'on retire de la défense d'un idéal ; or, ce type de ressources se retrouve dans les contrats relationnels et non transactionnels. C'est pourquoi les engagements idéologiques ont été rapprochés des engagements relationnels (Bunderson, 2001). Un « bon » administrateur d'une coopérative devrait être choisi en fonction de ses convictions idéologiques et de ses compétences de gestion. Si tel est le cas, est-on alors assuré de disposer de membres dont les comportements seront performants ? Y aurait-il un type d'engagements qui serait plus important que l'autre pour assurer les performances du conseil d'administration ?

Dans la mesure où les engagements idéologiques s'appuient sur le partage de valeurs communes et la défense de la cause coopérative, ils sont chargés d'émotions et font appel au processus identitaire de l'individu (Flynn, 2005). Au contraire, le contrat gestionnaire se veut moins chargé émotionnellement et plus orienté vers des tâches claires et précises ; il serait donc un exemple de contrat « transactionnel » selon la typologie de Rousseau, c'est-à-dire orienté autour d'activités clairement définies et d'engagements réciproques connus à l'avance. Or, la nature des engagements a un effet sur les performances des individus. Rousseau et McLean Parks (1993, p. 36) affirment que les contrats relationnels sont plus importants que les contrats transactionnels pour prédire les performances au travail, particulièrement lorsque les performances de l'emploi nécessitent le recours à des savoirs être et à des compétences comportementales. La créativité ou l'initiative ne peuvent pas être clarifiées dans un contrat psychologique transactionnel qui s'appuie sur des tâches délimitées et monnayables. En revanche, ils sont au cœur de l'échange d'information que l'on rencontre dans les contrats relationnels (Bunderson, 2001). On s'attend donc à ce que les engagements relationnels aient un lien plus fort avec les performances que les engagements transactionnels.

Les tâches des membres de conseil d'administration sont avant tout laissées à leur discrétion, puisqu'elles n'incluent aucune rétribution monétaire. Elles sont

directement reliées au bon vouloir et aux motivations personnelles de l'individu, indépendamment de toute perspective de gain financier. Notons que ce point est propre aux membres des conseils d'administration de coopératives financières, puisque dans le cas d'entreprise à capitaux privés, les membres siègent dans l'espoir de satisfaire des intérêts individuels directement reliés aux possibilités de gains par l'augmentation du cours de l'action. La perception d'engagements idéologiques devrait être reliée aux performances des membres d'un conseil d'administration, puisque ces performances sont dictées par des comportements discrétionnaires (Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Bunderson, 2001). Qu'en est-il pour les engagements gestionnaires ? Ces engagements devraient soutenir les efforts des membres dans son travail. En effet, les rôles attribués aux membres du conseil incluent l'attention portée aux résultats financiers, à la gestion des risques, ou encore à la planification stratégique. Ces rôles sont ceux que l'on rencontre dans tout conseil d'administration, quelle que soit la nature des capitaux. S'y ajoutent des rôles directement reliés à la mission d'une coopérative : le partage des résultats avec les consommateurs, l'engagement à l'égard des femmes, des jeunes, de son milieu, etc. Les performances des membres d'une coopérative sont donc bidimensionnelles : elles regroupent une dimension gestionnaire que l'on peut considérer comme traditionnelle, et une dimension coopérative qui est spécifique au contexte d'affaire de la coopérative financière. La perception d'avoir pris des engagements gestionnaires devrait améliorer les performances des membres dans leurs tâches de gestion.

Hypothèse 1. La perception qu'il existe un contrat psychologique idéologique est positivement reliée aux comportements performants dans les tâches coopératives du conseil d'administration. Cette relation existe quelle que soit la perception relative au contrat psychologique gestionnaire.

Hypothèse 2. La perception qu'il existe un contrat psychologique idéologique est positivement reliée aux comportements performants dans les tâches de gestion du conseil d'administration. Cette perception est modérée par l'existence d'un contrat psychologique gestionnaire, de sorte que les individus qui perçoivent un fort contrat gestionnaire tendent à adopter des comportements plus performants dans les tâches de gestion que les autres.

2. Étude empirique

2.1 - Procédure et échantillon

Pour tester les deux hypothèses de recherche, nous avons mené une enquête au printemps 2005 auprès des administrateurs des caisses Desjardins du Québec. Le Mouvement Desjardins a été fondé en 1900 et constitue la première institution financière au Québec en termes d'actif et de part de marché. Depuis sa fondation, l'entreprise a toujours été organisée autour d'une gouvernance propre aux coopératives financières, c'est-à-dire des instances décisionnelles démocratiques au sein desquelles siègent en très grande majorité des représentants des membres. Lorsque l'étude a été effectuée en 2005, le Mouvement Desjardins regroupait près de 570 caisses autonomes. L'étude présentée dans cet article était intégrée à un programme de recherche plus vaste sur la représentativité des jeunes au sein des conseils d'administration. Ce programme avait été initié par le mouvement Desjardins et une communication avait été faite par les dirigeants auprès des membres des conseils d'administration. Un questionnaire a été adressé par voie postale à 2 082 administrateurs de Desjardins. Une lettre précédait le questionnaire pour rappeler l'objet de l'étude. Elle précisait la confidentialité des réponses, qui étaient directement adressées aux chercheurs afin d'en garantir l'anonymat. Des 2 082 questionnaires envoyés, 919 ont été retournés aux chercheurs, soit un taux de retour de 44,1 %. L'échantillon des membres qui ont participé à l'étude exclut des 919 participants ceux qui appartiennent à un conseil de vérification et non à un conseil administratif. Nous avons donc conservé 691 répondants, qui présentent les caractéristiques suivantes : ils sont en moyenne âgés de 47,96 ans et 64,2 % sont des hommes. La grande majorité d'entre eux (77,2 %) ont été approchés par Desjardins pour devenir membre d'un conseil d'administration et sont dirigeants depuis 9,2 ans en moyenne.

2.2 - Mesure des variables

Le questionnaire adressé inclut comme variables de contrôle, l'âge et le sexe. Les autres variables mesurées dans le questionnaire sont celles qui apparaissent dans les six hypothèses de recherche. Une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » a été utilisée pour la mesure de ces variables. La liste des engagements gestionnaires et idéologiques a été identifiée à la suite d'une série de 5 entrevues de groupe avec des membres actuels de conseils d'administration, pour préciser quels sont les mandats qui leur sont confiés et les engagements formels et informels qui sont rattachés à l'acceptation de siéger dans les instances directrices. Ces entrevues ont également permis de préciser quels sont les types de décisions importantes à prendre lors des réunions, afin de préciser les deux types de comportements performants attendus chez un membre. À la suite de ces entrevues, nous avons identifié 15 engagements qui sont traditionnellement évoqués lorsque l'on recrute un nouveau membre. Ces 15 engagements ont été regroupés par analyse factorielle en composante principale, pour vérifier qu'ils forment bien

deux types d'engagements : les engagements gestionnaires et les engagements idéologiques. Après une rotation varimax, 4 items ne présentaient pas des contributions factorielles suffisantes pour être conservés en tant que « bonne mesure » des engagements. Nous avons donc conservé 11 items. Les 6 premiers items forment un seul facteur qui représente les engagements gestionnaires : développer mes réseaux de contact, vivre une nouvelle expérience, relever de nouveaux défis, mieux comprendre le fonctionnement d'un conseil, développer mes compétences, et vivre une expérience intéressante (alpha = .81). Les 5 autres items convergent en un facteur qui représente les engagements idéologiques, à savoir : m'impliquer au sein d'une organisation coopérative, représenter les intérêts des membres, m'impliquer dans ma communauté, contribuer au développement de ma caisse, et être solidaire des valeurs défendues par Desjardins (alpha = .77).

La mesure des comportements performants a été intégrée au sein du questionnaire et a été renseignée directement par les répondants. Il leur était demandé l'importance qu'ils accordent aux dossiers gestionnaires et idéologiques. Au total, 11 items ont été identifiés à la suite des entrevues de groupe pour mesurer ces comportements. Ils forment deux facteurs : le premier représente les aspects gestionnaires dans la prise de décision (par exemple, les résultats financiers, la gestion de risques, alpha = . 70) et le second représente les aspects idéologiques (par exemple, l'engagement de la caisse envers la communauté, alpha = .80). Nous avons rajouté à ces comportements deux variables de contrôle liées aux absences dans les conseils d'administration, et au nombre d'heures passées à traiter les dossiers. Ces deux variables peuvent en effet altérer les perceptions sur les performances fournies lors de la participation aux conseils d'administration, les individus ayant des faibles scores d'absence ayant le sentiment qu'ils sont plus performants que les autres.

2.3 - Analyses et résultats

Afin de tester les deux hypothèses de recherche, nous avons tout d'abord procédé à une analyse bivariée. Le tableau 2 (ci dessous) montre la matrice des corrélations entre les principales variables de notre étude. On constate que les variables dépendantes et indépendantes sont corrélées, ce qui nous a permis de poursuivre les analyses avec la régression multiple.

Les hypothèses 1 et 2 visaient à étudier le lien entre la nature des engagements pris et les comportements performants. Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons effectué une régression linéaire en trois étapes, selon la procédure suggérée par Cohen et Cohen (1983) : nous avons tout d'abord entré les variables de contrôle (étape 1) ensuite les effets principaux attendus - contrat psychologique idéologique et contrat psychologique gestionnaire - (étape 2) puis le terme interactif. Les résultats mentionnés dans le tableau 3 (page suivante ne permettent pas de confirmer les hypothèses que nous avons formulées. Certes, la présence d'engagements idéologiques est reliée aux deux types de performances ; ce lien est plus fort que pour les engagements gestionnaires. Lorsque l'on insère l'effet interactif, seuls les engagements idéologiques continuent à avoir un effet significatif sur les deux types de performances des répondants. On peut donc conclure que les engagements idéologiques sont davantage reliés aux performances que les autres engagements. En revanche, les engagements gestionnaires ont un effet plus important qu'on le pensait sur les performances. Cet effet est direct et non modérateur comme le formulait l'hypothèse 1. Un autre résultat inattendu est l'effet systématique de l'âge sur les performances des membres du conseil d'administration. Apparemment, plus les répondants sont âgés, plus ils mentionnent avoir des niveaux de performances élevés.

Nous avons poursuivi les analyses pour tenter de mieux comprendre l'effet de l'âge sur les performances. Dans cet objectif, nous avons testé les deux hypothèses de recherche en tenant du groupe d'âge des répondants. Le tableau 4 montre que l'effet des engagements sur les performances des répondants diffère selon la catégorie d'âge. Chez les répondants de 30 ans et moins, on constate que les engagements gestionnaires modèrent le lien entre les engagements idéologiques et les performances.

Tableau 2 *: statistiques descriptives*

	Variable	Moy	Ecart-type	1	2	3	4	5	6
1	CP idéologique	4,11	,02	(.77)					
2	CP gestionnaire	3,45	,03	,16**	(.81)				
3	Absences	1,05	,04	-,14**	,06	1.00			
4	Heures travaillées	9,45	,36	,18**	-,08*	-,21**	1.00		
5	Performances dans les tâches de gestion	4,38	,02	,41**	,14**	-,08*	,07	(.70)	
6	Performances dans les tâches coopératives	4,01	,02	,40**	,14**	-,10*	,05	,57**	(.80)

N=691, coefficients de fiabilité en parenthèses ; CP = contrat psychologique

Tableau 3 *: test des hypothèses 1 et 2*

	Performances dans les tâches de gestion			**Performances dans les tâches coopératives**		
Étape 1 : Variables de contrôle						
Sexe[1]	,06	,04	,04	,09**	,09**	,08*
Âge	,23**	,21**	,21**	,19**	,16**	,15*
Heures travaillées	,01	-,02	-,02	-,00	-,04	-,04
Absences du conseil d'administration	-,03	-,00	-,00	-,06	-,03	-,03
R2	.05			,42		
Δ **R²**	,05*			,42*		
F	9,20**			7,31*		
Étape 2 : Type de CP						
CP gestionnaire		,14*	,21		,11*	,03
CP idéologique		,34**	,37*		,34**	,29*
R2		,20			,18	
Δ R^2		,14**			,13**	
F		26,75*			23,47**	
Étape 3 : Variable modératrice						
CP gestionnaire * CP idéologique			-,28			,10
R2			,20			,20
Δ R2			,00			,00
F			22,90**			20,11**

Tous les cœfficients sont standardisés ; *=p<.05 ; **=p<.01 ; 0 = homme; 1 = femme; CP = contrat psychologique

Pour ce groupe d'employés, nous validons parfaitement l'hypothèse 2. Les performances dans les tâches de gestion des répondants ayant entre 31 et 50 ans sont reliées à la fois aux engagements idéologiques (Bêta = ,41, p < .01) et aux engagements gestionnaires (Bêta = ,14, p < .05). Les deux types d'engagements influencent directement les performances. En revanche, seuls les engagements idéologiques influencent les performances dans les tâches coopératives, conformément à l'hypothèse 1. Enfin, les performances des répondants de 51 ans et plus sont exclusivement reliées aux engagements idéologiques, quels que soient les engagements gestionnaires. Finalement, nous validons l'hypothèse 1 pour les répondants de 31 ans et plus, et nous validons l'hypothèse 2 pour les répondants de 30 ans et moins.

Discussion et conclusion

Les résultats obtenus conduisent à revoir les hypothèses concernant les comportements performants des membres d'un conseil d'administration de coopérative. Nous avons suggéré que les engagements idéologiques sont seuls reliés aux performances dans les tâches coopératives. Notre deuxième hypothèse était que les engagements gestionnaires modèrent le lien entre les engagements idéologiques et les performances dans les tâches de gestion. Le fondement théorique de ces hypothèses est la prédominance des engagements de type relationnel dans l'explication des comportements performants lorsque l'individu travaille de manière discrétionnaire, comme c'est le cas dans un conseil d'administration d'une coopérative financière. Les résultats obtenus ne confirment pas nos hypothèses lorsque l'on étudie l'échantillon de 691 répondants au complet. En revanche, lorsque l'on distingue des sous-groupes de répondants selon l'âge, on se rend compte que l'hypothèse 1 est validée pour tous les répondants à l'exception des 30 ans et moins. Ainsi, seuls les engagements idéologiques ont un effet sur les comportements performants dans les tâches coopératives. Cet effet est modéré par les engagements gestionnaires chez les 30 ans et moins. À l'inverse, l'hypothèse 2 est validée uniquement pour les 30 ans et moins : pour les jeunes membres des conseils d'administration, les engagements gestionnaires modèrent le lien entre les engagements idéologiques et les performances dans les tâches de gestion. Pour les 31-50 ans, les deux types d'engagements ont un effet ; pour les 51 ans et plus, seuls les engagements idéologiques ont un effet.

Nos résultats illustrent la théorie des contrats idéolo-

Tableau 3 *: test des hypothèses 1 et 2*

	Moins de 30 ans						31-50 ans						51 ans et plus					
Etape 1 : Variables de contrôle	Performances tâches de gestion			Performances tâches coopératives			Performances tâches de gestion			Performances tâches coopératives			Performances tâches de gestion			Performances tâches coopératives		
Sexe[1]	-,00	,03	,02	,18*	,23**	,23**	,11	,07	,07	,12	,09	,09	,05	,03	,02	,02	-,00	-,01
Age	-,11	-,09	-,08	-,17	-,18*	-,17*	,21**	,15*	,16*	,22*	,17*	,17*	,07	,07	,07	,08	,08	,08
Heures travaillées	,05	,03	,02	,01	-,02	-,02	-,00	-,04	-,04	,01	-,02	-,02	,00	-,05	-,05	-,01	-,07	-,07
Absences du conseil d'administration	,05	,11	,07	-,15	-,07	-,10	-,08	-,06	-,06	-,06	-,05	-,05	-,02	-,01	-,01	,02	,03	,03
R2	,02			,08			,06			,07			,01			,01		
Δ R^2	,02			,08*			,06*			,07*			,01			,01		
F	,43			2,42*			3,80**			4,07*			,56			,57		
Etape 2 : Type de CP																		
CP gestionnaire		,16	-,49		,11	-,89		,14*	,30		,12	,22		,10	-,06		,07	-,56
CP idéologique		,18*	1,6*		,32**	-,72		,41**	,51*		,33**	,40*		,37**	,29		,37**	,08
R2		,09			,20			,27			,20			,17			,16	
Δ R^2		,07*			,18**			,21**			,13**			,16**			,15**	
F		1,71			4,61**			13,06**			9,25*			10,78**			10,04**	
Etape 3 : Variable modératrice																		
CP gestionnaire * CP idéologique			2,7**			1,63*			-,47			-,14			,20			,76
R2			,15			,23			,27			,21			,17			,16
Δ R2			,08**			,03*			,00			,01			,00			,01
F			2,78**			4,51**			11,18**			7,91**			9,24**			8,97**

Tous les coefficients sont standardisés ; **=p<.05 ; **=p<.01 ; 0 = homme; 1 = femme; CP = contrat psychologique

giques de Thompson et Bunderson (2003) selon laquelle la poursuite de l'idéal est une récompense intrinsèque en elle-même ; en conséquence, lorsqu'un engagement est pris pour poursuivre une cause, il stimule l'individu et augmente ses performances. Jusqu'alors, de nombreuses publications ont porté sur l'effet d'une rupture de contrat psychologique sur les comportements performants des employés (Coyle-Shapiro, Kessler et Purcell, 2003 ; Turnley et Feldman, 1999 ; Turnley, Lester, Bolino et Bloodgood, 2002). Ces travaux ont validé l'hypothèse d'un effet supérieur de la brèche des engagements relationnels et idéologiques, comparativement aux engagements transactionnels (Bunderson, 2001 ; Robinson et Morrison, 1995). Ici, nous complétons les travaux antérieurs sur le contrat psychologique en montrant que la nature des engagements est reliée aux performances, et non seulement leur brèche. Ce résultat peut être relié à l'hypothèse de Coyle-Shapiro et Kessler (2000) selon laquelle les engagements pris conduisent l'individu à anticiper des récompenses, et ont un effet sur leurs comportements performants par anticipation de gains liés à l'échange qui est créé. Dans le cas d'engagements idéologiques, l'individu est motivé par une cause à défendre ; il agit au sein d'un groupe en cohérence avec ses valeurs et est reconnaissant au groupe de lui offrir la chance de satisfaire l'atteinte d'un idéal (Thompson et Bunderson, 2003).

L'autre apport majeur de cette recherche est de s'intéresser à des structures de gouvernance peu étudiées, alors que leur importance dans l'économie internationale est majeure. Notre étude offre un cadre théorique différent de celui de la théorie de l'agence pour expliquer les conditions d'efficacité d'un conseil d'administration. En recourant à la théorie du contrat psychologique, nous sommes partis de la prémisse que les logiques de sélection des administrateurs d'une coopérative financière sont similaires à celles des employés. Cette prémisse se justifie tant par la nature des conseils d'administration, que par les modalités de recrutement de ses membres. Nos résultats confirment nos hypothèses. Ils montrent notamment que les membres les plus âgés des conseils d'administration sont davantage sensibles aux engagements idéologiques que les autres. À l'inverse, chez les plus jeunes, les engagements gestionnaires modèrent le lien entre les engagements idéologiques et les performances. Ce résultat indique que les coopératives financières doivent porter attention en priorité à l'intérêt de leurs membres actuels et futurs à soutenir les valeurs coopératives. Si pour les plus âgés, le soutien des valeurs coopératives est suffisant pour mettre en œuvre des comportements performants, les plus jeunes sont également sensibles aux engagements gestionnaires. Chez ces derniers, les deux types d'engagements importent pour démontrer des performances élevées. Ce résultat montre la complexité du recrutement des membres du conseil d'administration d'une coopérative financière. Ils confirment que ce type d'organisation ne peut pas être géré et administré selon les mêmes principes que les entreprises à capitaux privés.

Malgré ses apports, notre étude présente plusieurs limites. Tout d'abord, la mesure des comportements performants est une mesure auto-administrée, sujette à des biais de désirabilité sociale et à des risques de variance commune avec les réponses aux autres questions que nous n'avons pas contrôlés. En outre, contrairement aux autres études sur l'efficacité des conseils d'administration, nous nous sommes centrés sur les tâches à effectuer au sein du conseil d'administration, et non sur des performances financières ou comptables. Il est donc difficile de comparer nos résultats à ceux obtenus dans le cadre d'études ayant une visée similaire. Toutefois, cette recherche demeure prometteuse : elle offre de nouvelles perspectives à l'étude de l'efficacité des conseils d'administration, en invitant les chercheurs à recourir à de nouveaux cadres théoriques pour étudier ce champ de recherche.

Bibliographie

Baron R.M. & Kenny D.A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, pp. 1173-1182.

Blau P. (1964). *Exchange and power in social life*, Wiley.

Bunderson J. (2001). How work ideologies shape the psychological contracts of professional employees: doctors' responses to perceived breach. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 717-741.

Campoy E., Castaing S. & Guerrero S. (2005). Considérations méthodologiques liées au contrat psychologique. Dans Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D. & Mignonac, K. (dir.). *Comportement organisationnel : volume 1*, De Bœck, ch 3.

Coyle-Shapiro J. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 927-946.

Coyle-Shapiro J. & Kessler I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, pp. 903-929.

Coyle-Shapiro J., Kessler I. & Purcell I. (2 004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: reciprocity or « it's my job »? *Journal of Management Studies*, 41, pp. 81-106.

Eisenhardt K.M. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Acedemy of Management Review*, 14 (19), pp. 57-64.

Flynn F. (2005). Identity orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, 30, pp. 737-750.

Foa U. & Foa E. (1974). *Societal structures of the mind*, Charles C. Thomas Publishers.

Gouldner A. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociology Review*, 25, pp. 161-178.

Groupement européen des banques coopératives - GEBC (2 004). Les banques coopératives en Europe : des valeurs et une pratique au service du développement. *Document disponible sur le site Internet à l'adresse suivante : www.eurocoopbanks.coop*.

Maël F. & Ashforth B. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, pp. 103-123.

Pryor R. (1979). Values, preferences, needs, work ethics, and orientations to work: toward a conceptual and empirical integration. *Journal of Vocational Behavior*, 20, pp. 40-52.

Robinson S. & Morrison E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, pp. 525-546.

Rousseau D. (1995). *Psychological contract in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Sage.

Rousseau D. & McLean Parks J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, pp. 1-43.

Thompson J. & Bunderson J. (2003). Violations of principle: ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), pp. 571-586.

Turnley W. & Feldman D. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52, pp. 895-922.

Turnley, W., Bolino, M., Lester, S. & Bloodgood, J. (2002). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29, pp. 187-206.

Appréhender le capital humain : un enjeu clé pour l'audit social et le développement des entreprises et des organisations face aux défis de l'immatériel

Alexandre Guillard
Directeurs de Projets, Direction de l'Organisation
CNP Assurances, Paris
alexandreguillard@yahoo.co.uk

Josse Roussel
Maître de conférences
Université Paris 8
roussel.josse@numericable.fr

1. Capital humain et croissance de l'entreprise : un enjeu clé pour l'audit social

Le capital humain est un concept central pour l'analyse des organisations. Après avoir rappelé la genèse de ce concept, nous montrerons, au travers d'un modèle stylisé, que le capital humain joue un rôle clé dans la productivité et la croissance de la firme. Dès lors, le champ de l'audit social s'enrichit d'une nouvelle dimension : l'audit du capital humain.

1.1 - Le capital humain : une approche économiste

Le concept de capital humain a été façonné par les travaux d'économistes fondateurs comme Shultz (1961) et Becker (1975). Le point de départ de ses recherches consistait à s'interroger sur le rendement d'un investissement en éducation pour un individu donné. Afin d'évaluer le retour sur investissement de l'éducation, les économistes ont tout d'abord tenté de cerner le coût afférent à l'investissement en formation. De manière simplifiée, il correspond à la somme des frais de scolarité ou de formation et du coût d'opportunité lié à cette activité (rémunérations sur le marché du travail auxquelles l'apprenant renonce en s'engageant dans une formation). Le bénéfice attendu, quant à lui, se mesure par le surcroît de rémunération que l'apprenant peut obtenir sur le marché du travail tout au long de sa vie active. Ainsi, en investissant dans les études et la formation, les individus augmentent leur « capital humain », en l'occurrence leurs aptitudes et connaissances, ce qui leur permet d'occuper des emplois plus rémunérateurs. Le point de vue adopté est celui de l'individu et non de la firme. Le marché du travail étant au centre du raisonnement économique appliqué au capital humain, de nombreux économistes du travail ont poursuivi et développé des recherches tendant à montrer que des niveaux élevés d'éducation sont le plus souvent associés à des salaires plus élevés mais aussi à des risques plus faibles de chômage (Mincer, 1974). Ce faisant, elles permettent de donner une appréciation tangible du taux de rendement de l'éducation. Les études empiriques montrent d'ailleurs que ce dernier n'est pas homogène au sein des nations de l'Union Européenne (Denny, Hamon et Lydon, 2001).

D'autres économistes ont privilégié l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Romer, 1989 ; Foray, 2000).

1.2 - Définition et typologie du capital humain

Définition

En premier lieu, le capital humain est fondé sur la santé et la qualité de l'alimentation des individus. Des individus en mauvaises santés et mal nourris vont en effet dégrader leur capital humain. Cet aspect est fréquemment négligé, dans la mesure où, au sein des économies avancées, il ne constitue pas un élément discriminant entre les individus.

Le capital humain d'un individu se définit donc surtout par les connaissances et compétences que ce dernier maîtrise. Ces connaissances et compétences se sont accumulées tout au long de la scolarité, au cours des diverses formations suivies et à l'occasion des expériences vécues (Fuente et Ciccone, 2002). On peut en distinguer trois composantes essentielles (Fuente et Ciccone, 2002) : les compétences générales (alphabétisation, calcul de base, capacités d'apprentissage), les compétences spécifiques liées aux technologies ou aux processus de production (programmation informatique, entretien et réparation des pièces mécaniques) et les compétences techniques et scientifiques (maîtrise de masses organisées de connaissances et de techniques analytiques spécifiques).

Au sein de l'entreprise, le capital humain tisse des liens féconds avec tant le capital organisationnel (compétences collectives, routines organisationnelles, culture d'entreprise) que le capital relationnel (capital confiance auprès des clients, fournisseurs et investisseurs) (Burlaud, 2000). Cette représentation est d'ailleurs proche de celle proposée par Edvinson et Malone (1997) articulant les notions de capital structurel, de capital clients et de capital humain. Cependant, la littérature managériale et gestionnaire met en avant des représentations différentes du capital humain. Dès lors, il convient d'en donner une typologie aussi précise que possible.

Typologie

Si le capital humain se définit, au niveau d'une entreprise, par les connaissances maîtrisées par un individu, force est de constater qu'il recouvre des catégories représentant des enjeux différents pour les firmes en terme de contrôle.

Il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004).

Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et de compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation.

Le capital humain spécifique à la tâche se constitue essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur financier où risk-manager.

Quant au capital humain spécifique à la firme, il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié basé sur un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à une entreprise en particulier. Aussi, lorsqu'un individu doté d'un capital humain spécifique à la firme quitte celle au sein de laquelle il l'a essentiellement développé pour une autre société, une grande partie de ce capital humain ne sera pas utilisée (les attentes et les besoins de la nouvelle entreprise sont différents de la précédente) (Gibbons et Waldman, 2004). C'est pourquoi, ce type de capital humain, parce qu'il se déprécie en dès sa sortie de la firme qui l'a engendré, s'avère moins intéressant pour d'autres entreprises. C'est la raison pour laquelle il est plus aisé à contrôler pour l'entreprise au sein de laquelle il s'est développé.

En revanche, le capital humain général et le capital humain spécifique à la tâche, sont facilement « expropriables » dans la mesure où ils ont presque autant de valeur pour la firme au sein de laquelle les collaborateurs « louent » ce type de capital que pour d'autres entreprises.

Quoi qu'il en soit, toutes les catégories de capital humain correspondent à des connaissances susceptibles d'améliorer la productivité de la firme.

1.3 - Capital humain et productivité de la firme

Si les courants de recherche sur le capital humain que nous venons brièvement de présenter semblent assez éloignés des préoccupations des entreprises, il convient de relever que certains économistes ont tenté d'évaluer l'impact du capital humain sur la productivité de la firme. Bartel (1991), Lynch et Black (1995) montrent que la formation interne accroît la productivité au sein de la firme. Cependant, l'évaluation du taux de rentabilité de la formation est sujette à controverses, les études empiriques produisant à ce titre des résultats mitigés.

Toutefois, la plupart des économistes s'accordent pour reconnaître qu'un stock de capital humain élevé, que ce soit au niveau macroéconomique ou au sein d'une firme, est une source d'innovation et de compétitivité à long terme.

Depuis la fin des années 80, l'éducation, et tout particulièrement l'enseignement supérieur, est de plus en plus perçue comme un vecteur de performances économiques tant au niveau macro qu'au niveau de l'entre-

prise. Les travaux de Lucas (1988) ont mis en évidence l'impact positif de l'éducation sur la productivité des salariés. Par ailleurs, comme l'ont montré Rodrigues et Lopes (1997), l'essor de nouvelles méthodes de gestion de la production et de management nécessitent le recours à des travailleurs et des managers plus qualifiés, ce qui rend l'amélioration du capital humain des salariés indispensable. Ainsi, les entreprises sont progressivement passées d'unités de production à des unités économiques reposant sur un savoir plus complexe.
L'impact du capital humain sur la productivité de l'entreprise est particulièrement sensible à son plus haut niveau. Des cadres et dirigeants dotés d'un meilleur capital humain sont plus à même de comprendre les informations relatives aux différentes sources de coût selon Welch (1970). Pour Pack (1972), le savoir-faire managérial (« managerial skills ») est d'ailleurs le facteur critique permettant d'enregistrer des gains de productivité au niveau de la firme. Ainsi, pour Griliches et Regev (1995), la qualité du capital humain explique de manière significative les différences de productivité entre les entreprises : les firmes dotées d'un stock de capital humain supérieur sont les plus productives.
En outre, comme le montrent Welch (1970), Bartel et Lichtenberg (1987), Booth et Snower (1996), les salariés dotés d'un capital humain de très haut niveau, sont plus à même de tirer le meilleur parti des technologies existantes permettant ainsi une hausse de la productivité tant au niveau individuel qu'à celui de l'entreprise.
L'impact du capital humain sur la croissance macroéconomique a été modélisé notamment par Lucas (1998) ; Romer (1989) ; Mankiw, Romer et Weil (1992) et Barro (2001).
En nous appuyant sur ces recherches, nous proposons un modèle stylisé de la croissance de l'entreprise pour illustrer l'influence du capital humain.

Un modèle stylisé de la croissance de l'entreprise
Nous partons d'une fonction de production classique

$$Y = AK^{a} L^{(1-a)} \qquad (1)$$

Y est la production de la firme.
K est le stock de capital physique utilisé par la firme.
L représente le facteur travail à la disposition de l'entreprise.
A correspond à l'état des connaissances et des technologies de l'entreprise.
a et 1-a correspondent à la rémunération du capital et du travail.

Dans cette première version du modèle, la production de la firme dépend du stock de capital physique et de la quantité de facteur travail utilisés par la firme. Nous introduisons le capital humain dans le modèle.

$$Y = AK^{a} (LH)^{(1-a)} \qquad (2)$$

$H \geq 1$
H représente le niveau de capital humain agrégé de l'entreprise.

$$Y = A(H) K^{a} (LH)^{(1-a)} \qquad (3)$$

A(H) représente la progression du niveau connaissances et technologies de l'entreprise.

L(H) représente un facteur travail non plus seulement quantitatif (le nombre d'heures disponibles) mais également qualitatif (efficacité de la main-d'œuvre).

La prise en compte du capital humain a un double impact sur la croissance de l'entreprise. D'une part, en augmentant la qualité du facteur travail. De l'autre, en permettant une progression des connaissances et des technologies maîtrisées par l'entreprise. Le capital humain a ainsi un impact significatif sur la croissance de l'entreprise.

1.4 - La dépréciation du capital humain

Si les outils de mesure et d'évaluation du capital humain ne sont pas homogènes (Samier, 1999), il n'en demeure pas moins que les économistes sont unanimes pour nous faire prendre conscience des risques de dépréciation de ce capital d'un genre particulier. L'un des intérêts de l'utilisation du terme « capital » est précisément d'attirer notre attention sur la variabilité de sa valeur au cours du temps. En investissant dans la formation, il est possible d'augmenter le capital humain des collaborateurs. Dans ce cas, il y a une hausse de la valeur de ce capital. Cependant, le capital humain des collaborateurs de la firme peut également se déprécier au cours du temps. Quels sont donc les facteurs de la dépréciation du capital humain ?
Pour répondre à cette question, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de certains économistes qui ont exploré cette thématique (Hollenbeck, 1990 ; Nauze-Fichet et Tomasini, 2002 ; Chassard et Passet, 2005).
La perte d'emploi, lorsqu'elle se traduit par une période d'inactivité importante, est un des facteurs clé de la dépréciation du capital humain. Ainsi Hollenbeck (1990) montre que les salariés qui retrouvent un emploi après une période de chômage perçoivent une rémunération inférieure à celle obtenue avant la perte d'emploi. La décote est d'autant plus importante que la période d'inactivité est longue et le niveau de formation faible. Ce chercheur mesure la dépréciation du capital humain par la baisse du salaire perçu par le salarié. Cette hypothèse fondamentale est sujette à caution dans la mesure où le marché du travail ne reflète qu'imparfaitement la valeur du capital humain ; d'une part, parce qu'il est réglementé (salaire minimum, conventions collectives, etc) et d'autre part, parce que le capital humain spécifique à la firme, à la différence du capital humain géné-

rique ou spécifique à la tâche, est très difficile à évaluer par le biais du marché du travail. Ce dernier est beaucoup plus adapté pour évaluer un capital humain qui se rapproche en quelque sorte d'un bien de type « commodity ».

L'insuffisance d'investissement en formation est un autre facteur de la dépréciation du capital humain. À ce titre l'évolution du comportement des entreprises, notamment des plus grandes d'entre elles, est assez inquiétante. En effet, la dépense de formation continue des entreprises de plus de 2 000 salariés a diminué d'un point de 1994 à 2002, passant de 5 % de la masse salariale à 4 % (Chassard et Passet, 2005). Les grandes firmes sont davantage préoccupées par la chasse et la fidélisation des compétences rares - capital humain de haut niveau - que par la formation d'une main-d'œuvre faiblement qualifiée. Ainsi, estiment-elles que l'argent qui pourrait être investi dans la formation des moins qualifiés est mieux utilisé sous la forme de rémunérations plus élevées pour les salariés dotés d'un capital humain de haut niveau. Ce faisant, les plus grandes firmes contribuent de manière progressive à déprécier le stock de capital humain des collaborateurs les moins bien formés.

Enfin, l'inadéquation entre les qualifications (diplôme, expérience, etc) et l'emploi occupé, que l'on peut dénommer de surqualification, est une source importante de dépréciation des compétences et du capital humain (Chassard et Passet, 2005 ; Nauze-Fichet et Tomasini, 2002). Ce phénomène de surqualification est estimé représenter entre 10 et 30 % des emplois (Nauze-Fichet et Tomasini, 2002). La dépréciation du capital humain résultant de ce phénomène de surqualification est peu analysée notamment dans le monde de l'entreprise.

L'un des objectifs de l'audit social pourrait être de procéder à une analyse aussi fine que possible au niveau de l'entreprise de ce type de dépréciation du capital humain et d'identifier les outils permettant d'y remédier (recrutement, rémunération, etc). Plus généralement, l'analyse et l'évaluation de la dépréciation du capital humain devraient être un objectif majeur de l'audit social et ce pour au moins deux raisons. D'une part, la dépréciation du capital humain, notamment lorsqu'elle est négligée, est une source de difficultés et de dysfonctionnements pour l'entreprise car, comme nous l'avons montré, le capital humain peut être considéré come un élément moteur de la croissance de la firme. D'autre part, ce phénomène est particulièrement néfaste pour les collaborateurs de la firme dans la mesure où cette dépréciation de leur capital humain est synonyme de rémunérations plus faibles et d'un risque de chômage plus important.

2. Délocalisation et croissance dans les services financiers : une application majeure pour le capital humain et un enjeu clé pour l'audit social

Nous souhaitons désormais aborder une des applications du concept de capital humain qui nous parait aujourd'hui la plus pertinente : la décision de délocalisation. Dans la section précédente, nous avons montré en quoi la prise en compte du concept est cruciale pour la croissance de la firme dans la mesure où il est possible d'établir, à partir d'un modèle stylisé, un lien entre capital humain et performance, même s'il reste beaucoup à faire sur le sujet. Au moment où l'industrie des secteurs financiers et de l'assurance accélère le recours aux délocalisations, s'interroger sur la place du capital humain dans le processus de décision est loin d'être une question secondaire. Elle devrait constituer aussi un enjeu majeur pour l'audit social qui mérite d'avoir toute sa place pour éclairer les décisions de délocalisation à venir.

2.1 - L'accélération des délocalisations dans les services financiers et l'assurance : un fait désormais inéluctable

L'amplification du phénomène de délocalisation dans le secteur des services est désormais un fait acquis que plus aucun expert ne conteste (Mc Kinsey Global Institute, 2005 ; Arthuis 2005). Ainsi, l'Organisation Mondiale du Commerce en 2005 (OMC, 2005) constate une croissance de 47 % des flux mondiaux de services en 2004 par rapport à 37 % en 1990. Cette tendance cache néanmoins des disparités importantes. On remarque en effet une segmentation entre les services traditionnels qui sont peu échangeables et « transportables » (eau, télécommunication…) et les services à caractère immatériel mobilisant peu de coûts de transports. Ces services ont des coûts de transfert qui facilitent grandement leur délocalisation, surtout ceux d'entre eux qui ne nécessitent pas une proximité entre le prestataire et le client. Ce n'est donc pas un hasard si les services informatiques et les services financiers sont les plus concernés.

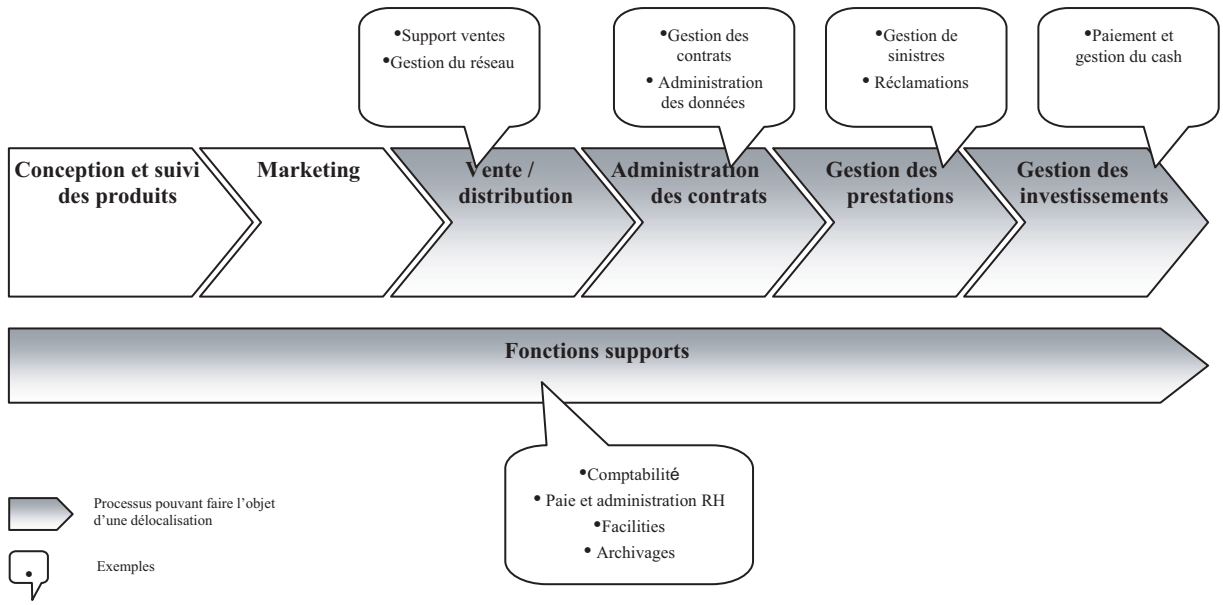
Certains indices ont pu toutefois laisser penser que le phénomène de la délocalisation, en particulier dans les services financiers, ne concerneraient que certaines activités à faible valeur ajoutée : traitement de données en masse, saisie, back office comme dans le monde bancaire (Pujals, 2005) ; ou les activités de fonction supports et celles liées aux opérations tels que la comptabilité, la paie, les back-offices… Il est vrai que les activités de ce type ont été et restent les premières concernées pour des raisons évidentes de coût de main-d'œuvre et d'économie d'échelle potentielle. Mais,

comme on l'a vu récemment à travers certains exemples symboliques, la délocalisation peut également toucher des activités à plus forte valeur ajoutée, comme celles de front office (centres d'accueil et plateformes téléphoniques), ou d'expertise (la recherche financière). Par ailleurs, la délocalisation permet d'accéder à certaines compétences locales spécifiques auxquelles on ne peut avoir accès sur le sol national. Certes, d'aucuns peuvent arguer que le phénomène concerne principalement les firmes anglo-saxonnes globales. C'est en partie vrai puisque ce sont des acteurs de taille internationale issus des mondes bancaires britanniques et américains qui ont lancé le mouvement consistant à utiliser l'outsourcing (externalisation) puis l'offshoring comme levier de réduction des coûts. Des exemples célèbres peuvent être cités comme HSBC, JP Morgan ou Goldman Sachs qui ont procédé à des délocalisations massives en Inde, à partir des années 2000. Mais, depuis, les acteurs continentaux ont largement rattrapé le retard, comme récemment Deutsche Bank, pourtant réputé moins enclin à ce type d'opération, qui a annoncé la délocalisation d'une partie de ses back-offices.

Le domaine de l'assurance, quant à lui, est en retard sur celui des banques et des services financiers, mais tend à gagner progressivement du terrain, à l'initiative, là aussi, des acteurs anglo-saxons comme, par exemple, le groupe britannique Aviva. En Europe continentale, on estime que le recours aux délocalisations est encore limité. Selon le cabinet Mc Kinsey (Mc Kinsey, 2006), le taux moyen de personnel délocalisé reste aux environs de 5 %. Le Royaume Uni est légèrement en avance, mais le taux maximal, constaté par exemple pour le groupe Aviva, n'est que de 12 %, loin derrière ce que l'on peut observer dans les groupes bancaires (jusqu'à 30 %). Un certain nombre d'opérations récentes d'envergure, ou à caractère symbolique, laissent à penser que le mouvement est en train de s'accélérer. À titre d'exemple, la reprise très récente par le groupe Aviva d'une partie du capital d'un de ses fournisseurs de service offshorés a permis aux 5 000 salariés de celui-ci de devenir des employés du groupe ; l'assureur suisse Zurich Financial Services a mené une opération d'envergure avec Cap Gemini à Cracovie pour la création d'une plateforme de facilities management pour le compte de l'Allemagne, de la Suisse et du Royaume-Uni ; en France, malgré les oppositions marquées des syndicats, Axa a confirmé la délocalisation au Maroc de 100 chargés de clientèle travaillant pour Direct Assurance, filiale de Axa Maroc et la création d'une filiale d'Axa France qui comptera 1 500 salariés d'ici 2012. Très récemment également, Aon France a annoncé la délocalisation de 58 postes de gestionnaires en Roumanie. Le mouvement semble donc bel et bien lancé y compris en France.

Cette accélération, y compris en France, est principalement la conséquence d'une concurrence accrue sur des marchés jusqu'alors relativement préservés. D'où une tension sur les prix et donc sur les marges et la recherche imposée de nouveaux leviers d'amélioration de la performance et de diminution des coûts, notamment ceux de main-d'œuvre. Partant, il apparaît qu'un nombre significatif de processus de la chaîne de valeur de l'assurance pourrait prochainement faire l'objet d'une délocalisation (des processus de gestion des polices d'assurance au support de produits, de prestations, l'optimisation des services administratifs et de l'informatique) comme le montre le schéma ci-dessous.

Chaîne de valeur simplifiée



À terme, si l'on observe ce qui s'est passé pour les autres industries, on devrait assister à la création de pôles de délocalisation de services financiers avec des bassins d'emplois spécialisés par fonction/processus. La Russie et les anciens pays du bloc soviétique, en particulier la Bulgarie, la Hongrie, la Pologne la République tchèque et la Roumanie devraient être des candidats très sérieux (voir l'exemple de Zurich Financial Services cité plus haut).

2.2 - La place du capital humain et de la responsabilité sociale de l'entreprise dans les choix de délocalisation

Face à l'ampleur du phénomène, on voit que les entreprises de services financiers, et plus encore celles d'assurance vont être confrontées très vite, si ce n'est déjà le cas, à la question de la délocalisation. Elles devront clairement se positionner. Les modèles d'analyse et de décisions qu'elles vont mobiliser vont jouer un rôle crucial dans les choix et orientations stratégiques retenus. De là, on peut identifier plusieurs enjeux clefs qui concernent directement la place du capital humain, la responsabilité sociale de l'entreprise et le rôle de l'audit social.

Au niveau de la firme, une réelle prise en compte de la dimension du capital humain
Le développement des opérations impose toutefois une vigilance accrue liée aux risques de capital humain. L'étude récente de Pujals (2006) consacrée aux délocalisations dans le domaine bancaire confirme l'importance qu'il faut porter au capital humain puisqu'il classe parmi les principaux risques ceux relatifs à la perte de savoir-faire et de compétences et les problèmes socioculturels.
À la lumière des expériences des secteurs industriels, ces dimensions semblent de mieux en mieux prises en compte par l'acquéreur et/ou le prestataire intermédiaire. Elles dépendent naturellement du positionnement du directeur des ressources humaines et de la vision de la direction générale. Il convient toutefois de rester vigilant pour un certain nombre de raisons : dans certains cas, la connaissance insuffisante de ces risques, du fait du manque d'expérience en matière de délocalisation et d'international, situation encore fréquente dans le secteur de l'assurance qui reste peu international ; dans d'autres, comme l'a rappelé récemment le cabinet Compass (Fox et Hughes, 2006), le décideur, comme lors d'opérations de fusions, peut être appelé à commettre certains « pêchés » ou erreurs qui traduisent pour la plupart, une négligence ou une méconnaissance du capital humain.
Cela consiste à penser, par exemple, que des problèmes de productivité vont être réglés par la délocalisation, ou qu'une opération de délocalisation doit être menée rapidement, ce qui conduit à un management insuffisant de l'opération et induit une perte de productivité au final.

En sous-jacent, un enjeu de définitions et de visions de la firme
Le vocable « délocalisation » (ou offshoring) recouvre un très grand nombre de réalités qu'il faut distinguer, allant de la filialisation d'activités et de l'externalisation de fonctions (outsourcing), à la délocalisation dans un périmètre régional réduit (near-shoring), ou dans des zones éloignées (offshoring). Il faut ajouter à cela les difficultés pour évaluer précisément le phénomène de délocalisation et son étendue réelle. Comme le soulignent par exemple Fontagné et Lorenzi (2005), il n'existe pas d'indicateurs officiels stricto sensu, mais dans la plupart des cas des mesures indirectes comme le poids des pays émergents dans les investissements ou les importations. Certains consultants comme Forrester, Mc Kinsey ou Roland Berger tendent à corriger ce point par des études statistiques ad hoc, mais restent tributaires des statistiques disponibles. Il reste donc les méthodes d'analyse monographique, mais qui sont étroitement liées aux hypothèses et au cadre méthodologique dans lequel le consultant travaille.

Plus fondamentalement, l'analyse du phénomène des délocalisations met en relief des visions différentes au regard de la firme et de ses frontières. On peut, en effet, distinguer trois types de vision de manière schématique :
- une vision 1 néoclassique étroite de la firme, qui considère la délocalisation comme le résultat d'une analyse coûts et bénéfices pour l'entreprise dans le fait de remplacer une production sur le territoire national par une production à l'étranger ;
- une vision 2 néoclassique élargie portée par les théories des coûts de transaction, théories des incitations, théories évolutionnistes, et celles des ressources qui examinent les mécanismes d'allocation et de choix sous d'autres angles que l'optimisation de la fonction de production ;
- une vision 3 large de la firme qui intègre les différentes parties prenantes internes et externes dans le choix de délocalisations, dont une des expressions est le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ces trois visions, différentes en termes de complexité et de place accordée au capital humain, ont une influence sur la décision de délocalisation. Nous allons nous arrêter sur la vision 3.

La compréhension des externalités et la vision RSE
La vision large de la problématique de délocalisation doit tout d'abord conduire à la prise en compte des externalités positives en liaison avec le capital humain - éducation, santé, infrastructures - qui constitue une part importante de la valeur de ce capital. De nombreuses firmes ont progressé sur le sujet et mènent des investigations approfondies sur l'environnement du capital humain. Ces recherches débouchent dans

certains cas sur des initiatives concrètes comme des accords avec des universités pour sécuriser l'apport de talents par exemple. On constate néanmoins, malgré ces progrès, que de nombreuses entreprises négligent ces externalités et s'en tiennent à un modèle coûts/bénéfices simples (basée sur une version fruste de la vision type 1). En effet, nombreuses sont celles qui se limitent aux coûts salariaux, sans analyser par exemple les effets de réévaluation de la productivité du travail créée par les facteurs de l'environnement et des externalités.

Plus difficile est l'appréhension des externalités négatives et de leurs évolutions dans la durée. Elles peuvent revêtir plusieurs formes, comme l'accroissement de la pollution liée à l'afflux d'une main-d'œuvre à un même endroit qui peut dégrader les conditions de transport et celles de travail. Peu de firmes maîtrisent parfaitement ce type d'analyse de par leur complexité notamment. Ainsi, la question de l'appréhension des évolutions des marchés - en l'occurrence ici ceux du capital humain - et des interactions à prendre en compte est posée. À titre d'exemple, rares sont les décideurs capables de prédire correctement les évolutions de main-d'œuvre et de salaire sur un bassin donné. C'est pourquoi, elles demandent une attention toute particulière, soutenue par une expertise spécifique.

Conclusion

Perspectives sur le rôle à venir de l'audit social pour éclairer les choix de délocalisations

À l'issue de cette analyse, ressort clairement l'intérêt qu'il y a à mobiliser l'audit social dans les choix de délocalisations, et plus particulièrement celles qui vont toucher le monde de l'assurance, secteur particulièrement attaché de par sa tradition et son métier à la dimension humaine. Sans trahir la vocation qui a présidé à la création de la discipline (Peretti, Vachette, 1987), l'audit social devrait avoir au moins selon nous un double rôle :

- Un rôle que l'on qualifiera de classique : l'apport d'une expertise complète autour du capital humain et ce qui s'y attache, à commencer naturellement par la réglementation sociale des pays candidats, et une évaluation des compétences et des talents disponibles au regard des exigences de l'entreprise.
- Un rôle plus large : une étude auprès des différentes parties prenantes des impacts de l'implantation des activités et une modélisation des évolutions probables des externalités, pour voir en quoi la délocalisation peut être un choix répondant aux standards de la RSE auxquels de plus en plus d'entreprises souscrivent aujourd'hui.

L'auditeur social pourrait ainsi constituer une sorte de « juge de paix » et de référent de par sa rigueur et son objectivité pour éclairer les dimensions relatives au capital humain entrant en jeu dans les problématiques de délocalisation. Cela devrait naturellement requérir un travail de fond passant par une collaboration avec d'autres disciplines (économie, sociologie, géographies pour n'en citer que quelques-unes) et une capitalisation systématique des cas.

Enfin l'auditeur social aurait beaucoup à gagner à développer les approches systémiques afin d'éclairer le décideur sur le caractère éminemment systémique des délocalisations, tant pour le pays d'accueil que pour l'entreprise qui délocalise (impact sur le moral des employés par exemple). Il l'aiderait ainsi, à établir un équilibre entre différentes dimensions, intégrant la dimension sociale et sociétale. Il restituerait par là même toute sa dimension à ce type d'opérations.

Bibliographie

Artuis J. (2005), Rapport d'information au nom de la commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation sur la globalisation de l'économie et les délocalisations d'activité et d'emplois, Sénat.

Auer P., Besse G. et Méda D. (eds.) (2005), Offshoring and the Internationalization of Employment A challenge for a fair globalization? *International Institute for Labour Studies*.

Baily M. et Farrell D. (2004), « Exploding the Myths of offshoring », *The McKinsey Quartely*, n° 2.

Bartel A.P. (1991). « Productivity gains from the implementation of employee training programs. » NBER Working paper N°.3893.

Bartel A. and Lichttenberg F. (1987), « Formal employee training programs and their impact on labor productivity: evidence from a human resources survey », *The Review of Economics and Statistics*, Vol. LXIX, n°1, pp.1-11.

Becker G. (1975). *Human capital*. National Bureau of Economic Research.

Booth A. et Snower D. (1996), *Acquiring skills. Market failures, their symptoms and policy responses*, Centre for Economic Policy Research, Cambridge University Press

Burlaud A. (2000). « À la recherche d'un système de mesure des performances : application aux réseaux » in Fabbe-Costes N. Colin J. et Paché G. (eds), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?* Vuibert-Fnege : 261-272.

Cadoux M. (2006), « Direct Assurance vous répond… en direct du Maroc », *L'Argus*, 10 mars.

Cadoux M. (2006), « Direct L'assurance britannique embauche… en Inde », *L'Argus*, n° 6903, 5 novembre 2004.

Carlat T. (2007) « L'assurance lève le tabou des délocalisations », *L'Agefi Hebdo*, 1er février.

Chakrabarty S.K., Gandhi P. et Kaka N. (2006), « The untapped market for offshore services », *The McKinsey Quartely*, n° 2.

Chassard et Passet. (2005). « Faut-il craindre une pénurie de main-d'œuvre qualifiée », *Sociétal*, n°49.

Cnuced & Roland Berger Consultants (2004), « Service Offshoring Takes Off in Europe - In Search of Improved Competitiveness ».

Counis A. (2006), « Banque et assurance : la délocalisation gagne », *Les Echos*, 10 février.

Datamonitor (2006), *Outsourcing in insurance: perspective*, 13-Jan-2006.

Denny K.C. Harmon and Lydon. R. (2001). « Cross-country evidence in the returns to education : patterns and explanations ». Mimeo.

Duflot F. (2007), « The Délocalisations : dans les starting-blocks », *La Tribune de l'Assurance*, Février, n°109.

Deloitte Research (2003), « The cusp of a revolution : how offshoring will transform the financial services industry ».

Edvinsson L. et Malone M. (1997). *Intelectual capital, realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. Harper Collins Publishers.

European Foundation for Improvement of Living and Working Conditions (2004), Outsourcing of ICT and Related Services in the UE, Dublin.

Fontagné L. et Lorenzi J-H. (2005), Rapport « Désindustrialisation, délocalisations », *Conseil Économique et Social*, 2005.

Foray D. (2000). *L'économie de la connaissance*, La Découverte.

Fox G. et Hughes N. (2006). *A Sinner's gudie to Offshoring*, Compass America.

De la Fuente A. et Ciccone A. (2002). *Le capital humain dans une économie mondiale sur la connaissance.* Rapport pour la Commission Européenne.

Gibbons R. et Waldman M. (2004). « Task-specific human capital ». *American Economic Review*. Vol 94 (2) : 203-207.

Griliches Z. et Regev H. (1995). « Firm productivity in Israeli industry 1979-1988 », *Journal of Econometrics*, Vol.65, pp. 175-203.

Grignon F. (2004), Rapport d'information au nom de la commission des Affaires économiques et du Plan par le groupe de travail sur la délocalisation des industries de main-d'œuvre.

Hagel J. (2004), « The offshoring goes on the offensive », *The McKinsey Quartely*, n° 4.

Hatch N.W. et Dyer J.H. (2004). « Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage ». *Strategic Management Journal*. 25 : 1155-1178.

Hollenbeck K. (1990), « Dislocated worker human capital depreciation and recovery », *Upjohn Institute Staff Working paper n° 90-04.*

Lucas R. (1998), « On the mechanics of economic development », Journal of Monetary Economics, Vol.22, pp. 3-42.

Lynch and Black. (1995), « Beyond the incidence of training: evidence from a national employers survey. » NBER Working paper N° 5231.

Mankiw N.G., Romer D. et Weil D. (1992), « A Contribution to the Empirics of Economic Growth », *Quartely Journal of Economics*, 107, pp. 407-738.

Mincer J. (1974), *Schooling, experience and earnings*. Columbia University Press.

McKinsey Institute (2005), Comment la France peut-elle tirer partie des délocalisations de services ? Juin.

McKinsey (2006), « Business proces offshoring: Is it right for you? » 2nd European Insurance CIO/COO Conference, Amsterdam.

Nauze-Fichet E. et Tomasini M. (2002). « Diplôme et insertion sur le marché du travail : approches socioprofessionnelle et salariale du déclassement », *Économie et statistique*, n° 354.

Olsen K.B. (2006) *Productivity Impacts Offshoring and Outsourcing: a review*, OECD, Directorate for Science, Technology and Industry (STI), n° 1.

OMC (2005), « Les délocalisations de services : évolution récente et perspective », in Rapport sur le commerce mondial 2005, p.291-332.

Pack H. (1972). « Employment and productivity in Kenyan Manufacturing », *Eastern Africa Economic Review*, Vol.4 (2), pp. 29-52.

Peretti J-M., Vachette J-L. (1987), *Audit social*, Ed. d'organisation (Coll. Audit).

Point Banque (2004), « Dans les banques, le tabou de l'off-shore subsiste », n° 27, juillet-août.

PriceWaterhouseCoopers/The Economist Intelligence Unit (2005), *Offshoring in the financial services industry: Risks and rewards*, septembre.

PriceWaterhouseCoopers (2005), Global Integration through Knowledge Process Offshoring juin.

Pujals G. (2006), « Délocalisations et externalisations dans le secteur financier », *Revue de l'OFCE*, 94, Juillet.

Rodrigues M. et Lopes H. (1997), *The role of the company in generating skills. The learning effects of work organization*, CEDEFOP document.

Romer P. (1989), « Human capital and growth : theory and evidence ». *NBER Working paper n° 3173*.

Schultz T.W. (1961), « Investment in human capital ». *American Economic Review*, n° 51, pp.1-17.

Welch F. (1970), « Education in production », *Journal of Political Economy*, Vol. 78, pp.35-39.

L'apport de la gouvernance globale au développement de l'entreprise dans les pays en voie de développement et les pays en transition : essai sur l'économie politique de la corruption

Mohamed Harakat

Professeur
Université Mohammed V Souissi- Rabat (Maroc)
Directeur
UFR, Stratégie et gouvernance des organisations
Directeur
Centre international des études stratégiques et de gouvernance globale
Directeur fondateur
Revue marocaine d'audit et de développement
harakatmohamed@yahoo. fr

Introduction

Les études récentes sur la performance économique dans les pays en développement mettent généralement l'accent sur un ensemble de facteurs qui entravent le développement de ces pays (Afrique, pays arabes par exemple) tels que la géographie, les maladies, l'état des infrastructures et des institutions, les risques catastrophiques et la qualité de la gouvernance[1].

Poussée à l'extrême l'analyse peut être qualifiée de déterministe allant même jusqu'à insinuer que l'Afrique ne peut faire face à la concurrence. Comme le montrent Bloom et Saches le fait que pratiquement aucun pays tropical ne s'est développé réduit à néant tout espoir pour l'Afrique d'inverser la tendance[2].

Or, aucun de ses facteurs, y compris la géographie n'est le fait du destin. L'histoire des sociétés occidentales nous montre que c'est la capacité croissante de l'homme qui lui a permis d'éliminer ou de s'adapter aux obstacles imposés par la nature ou par l'environnement institutionnel et social.

Le grand défi des pays africains et arabes consiste à rechercher comment concevoir une nouvelle gouvernance globale de développement et intégrer les contraintes et les blocages comme facteurs de développement endogène tout en faisant du développement des capacités humaines le point d'appui du développement durable ?

En fait, Le développement humain durable est une question d'innovation. Pour être durable ce développement doit être fondé sur la mobilisation de toutes les potentialités et tous les atouts dont un pays disposent. Si les avancés théoriques et conceptuelles ont consacré l'homme comme élément central de tout élément de croissance ce sont aussi les expériences vécues par les pays avancés qui montrent que l'homme, bien intégré et motivé dans son milieu, participe d'une manière fondamentale à la création des richesses [3]. Les mutations opérées au sein du système productif mondial ont un impact certain sur le développement des capacités institutionnelles de l'État et la définition de ses nouveaux rôles (planification stratégique participative du développement, création d'un environnement propice pour l'entreprise, protection des biens publics, respect des droits de l'homme, bonne gouvernance globale). Les nouveaux modèles et outils assurant la transparence et la reddition des comptes incluent les instances de régulations, les institutions et conventions contre la corruption à travers

[1] Ch.C. Soludo - « développement du capital humain et intégration de la géographie comme cadre de la compétitivité » in ouvrage collectif la compétitivité future des économies africaines - (A. Sall, éd) Kharthala - 2000, p. 113.

[2] Ibidem, p 114.

[3] A. Driouch-A-Djeflat- le Maroc dans l'économie de la connaissance, Université Alakawayn - Maroc - 2004, p.10.

la détermination des procédures de transparences pour la production des biens sont parmi les principaux points dans la capacité de l'État à gérer les exigences de la mondialisation[4].

Les enseignements de la gouvernance globale sont multiples et riches en matière de développement et de l'épanouissement de l'Homme dans les pays en voie de développement. Ils peuvent apporter l'impulsion d'énergie nécessaire au développement de ces États à tous les échelons sociaux et humains (État, entreprise, collectivités locales, ONG, etc).

Mais quel est le rôle plus particulièrement de la transparence et de la bonne gouvernance globale dans le développement humain durable ?

Quel est le rôle des instances de contrôle (cour des comptes, Parlement, ONG) dans la lutte contre la corruption et la diffusion de nouvelles valeurs de transparence dans les pays sous développés ?

La réforme de la gestion publique offrira une vision stratégique de développement de l'entreprise et permettra d'évaluer la qualité de la gouvernance dans les pays en voie de développement.

Une telle réforme constitue certainement un véritable levier de réforme de l'État dans le processus de la bonne gouvernance globale.

On ne peut que le constater : le concept de gouvernance lui-même fait problème. Il s'agit d'un concept de crise. Il raisonne de manière douce et presque caressante, mais n'évoque rien de précis.

Or en dépit de ses charges idéologiques ce concept doit constituer un cadre opératoire d'analyse des politiques de développement de l'entreprise dans les pays en voie de développement.

En effet, les enseignements de la gouvernance globale dans les pays avancés nous montrent que l'homme bien intégré et motivé dans son milieu, peut participer d'une manière fondamentale à la création des richesses.

Or, chacun admet désormais la gravité de la crise que traverse la recherche portant notamment sur l'économie et la sociologie de la connaissance et de l'innovation dans l'entreprise moderne.

Cette crise se manifeste notamment par la prépondérance de l'oralité et le manque du réflexe moderne de tout répertorier et codifier.

Il s'agit d'un facteur sociologique de taille qui mérite d'attirer l'attention des chercheurs dans la perspective d'une approche globale et pluridisciplinaire d'analyse.

Problématique de l'étude

Comment affronter la mondialisation en ignorant les ingrédients de la nouvelle gouvernance mondiale, en termes de vision stratégique participative, de transparence, d'efficacité, d'évaluation continue des risques et de culture.

Quel est l'apport de la gouvernance de l'entreprise dans la bonne gouvernance globale ?

Quels sont les contraintes de la gestion publique et ses impacts sur le développement de l'entreprise ?

En fait l'innovation n'est pas seulement un mécanisme législatif et technique. Elle est avant tout un phénomène sociologique.

Mais comment intégrer et confronter entre la logique de gestion et logique politique ?

Méthodologie de l'étude

Ce travail est le produit d'une double prise de conscience, d'abord du poid et de l'importance stratégique de la vision globale dans la compréhension des acteurs des valeurs et des mécanismes régissant la gouvernance globale (analyse géopolitique, principes et modèles de gouvernance, pouvoir de l'économie et des finances, innovation et créativité, défis et menaces, inégalité, culture). Ensuite du constat des risques de spécialisation aussi bien des praticiens ou des théoriciens de la gestion dans l'éloignement du cœur de l'entreprise dans une période ou les médecins prônent aujourd'hui la création de « spécialistes de généralité ».

Dans cette perspective cette étude tentera de répondre à de multiples préoccupations et problématiques qui seront déclinées comme suit :

- Démontrer les vertus, les dimensions et les rôles de l'enseignement de la gouvernance globale dans le développement d'une nouvelle pédagogie du changement social dans l'entreprise.
- Cerner la signification, la pertinence du concept de gouvernance et ses indicateurs utilisés pour l'évaluation du système de gouvernance.
- Avancer certains paradigmes et les approches de la nouvelle gestion publique.
- Exposer les contraintes de la coopération décentralisée dans les pays en voie de développement ou en transition, à travers l'examen de la crise de la planification stratégique participative, et de l'analyse de l'apport de la culture et de la pratique de l'audit stratégique à la bonne gouvernance globale.
- S'interroger sur les méfaits économiques et sociologiques du phénomène de la corruption en vue d'avancer les éléments d'une stratégie anti-corruption axée sur le contrôle des systèmes corrompus ou lieu des personnes corrompues seulement, et ce dans le cadre de l'économie de la corruption.
- Définir le rôle du parlement des institutions de contrôle et de la société civile dans le processus de la refonte des systèmes de reddition des comptes et la lutte contre à corruption.
- Repenser et reconstruire la réforme budgétaire sur la base de la réforme de la loi organique des finances et des systèmes de la comptabilité publique en tant que pilier fondamental de la réforme de l'État.

[4] Transparence et reddition des comptes pour le secteur public pour les pays arabes-projet RAB/01/006 - DAES - ONU - PNUD - Doc.

1. L'apport de l'enseignement de la gouvernance globale dans le développement de l'entreprise moderne

L'enseignement pédagogique de la gouvernance globale[5] peut apporter l'impulsion d'énergie nécessaire au développement des organisations modernes (État, entreprise, collectivités locales, associations, etc) dans tous les pays du monde notamment ceux qui sont en transition ou en développement.
On peut définir la gouvernance globale comme l'ensemble des approches servant à la compréhension de l'environnement interne et externe (développement géopolitique international, menaces, valeurs, contraintes institutionnelles et culturelles, etc) de l'organisation dans sa globalité (en termes de vision stratégique ; de structures organisationnelles, de compétence et d'évaluation continue des risques).
Plus particulièrement les décisions politiques et les processus de modernisation de l'État peuvent constituer deux composantes majeures du corpus global de la gouvernance dont le manager stratégique a besoin, ici et maintenant, de découvrir, de défricher et d'explorer.
Mais pourquoi la gouvernance globale ? Quel est son intérêt ? Quels sont ses enjeux ? Et qu'est ce qu'au juste la gouvernance ?
Quel est son apport scientifique et pédagogique à la bonne gouvernance globale à l'heure de la mondialisation et de la crise de la gestion publique ?
Et quel est le rôle de la transparence dans la bonne gouvernance globale ?

1.1 - La gouvernance : un concept de crise

Le concept de gouvernance lui-même fait problème. Il s'agit d'un concept de crise. Il raisonne de manière douce et presque caressante, mais n'évoque souvent rien de précis.
Il est des concepts qui s'introduisent insidieusement dans le jargon politique sans que nul n'y prête attention et sans qu'on les définisse préalablement. Tel est le cas de l'expression apparemment fourre-tout, dont les médias font une forte consommation : la gouvernance.
En effet, le concept a plusieurs sources historiques. La gouvernance n'est pas l'idée d'un homme seul, ni le concept d'une discipline particulière mais une sorte de production collective, plus ou moins coordonnée et parfois cacophonique.
Le concept de gouvernance serait né en France au XIIe siècle, comme équivalent de gouvernement (l'art et la manière de gouverner) parfois avec un sens très technique : la direction de bailliages. Les historiens anglais du Moyen-Âge se réfèrent à la gouvernance pour caractériser le mode d'organisation du pouvoir féodal.
Il passe au XIXe siècle au mode d'organisation de l'entreprise (corporate governance). Puis il tombe en désuétude. Son grand retour s'effectue à la fin des années quatre-vingt dans le discours des organisations internationales (Banque mondiale, FMI, PNUD).
Au départ, gouverne, gouvernement et gouvernance ont la même base étymologique ; il s'agit de l'action de piloter quelque chose.
Nous entendons par gouvernance[6] le processus (institutions, valeurs et coutumes) par lequel le pouvoir s'exerce dans un pays - notamment le processus par lequel les gouvernements sont choisis, surveillés et remplacés, la capacité du gouvernement d'élaborer et d'appliquer des politiques saines et le respect des citoyens et de l'État pour les institutions qui régissent leurs interactions économiques et sociales. Le PNUD définit la gouvernance comme étant l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative aux fins de la gestion des affaires d'un pays. Elle comprend les mécanismes, processus et institutions grâce auxquels les citoyens et groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits reconnus par la loi, remplissent leurs obligations et négocient leurs différends.
Les ingrédients de la bonne gouvernance selon le PNUD sont multidisciplinaires, globales[7] et critiques. Le développement épistémologique du concept de gouvernance dans les études opérées récemment par le PNUD dans le processus d'appréhender les transformations de l'action publique au Maroc insiste sur la « *mise en cause du monopole gouvernemental dans la gestion des affaires publiques et la préconisation de nouvelles formes de régulation, de responsabilisation et de prise de décision* ».
Les raisons de ces préoccupations trouvent leur origine « *dans les crises gouvernementales dues aux modes de gestion traditionnels et de pouvoirs cœrcitifs exercés par les institutions qui ont le monopole et dans les dysfonctionnements qui caractérisent l'action publique* ».
La finalité de la gouvernance est d'analyser toutes ces questions dans leurs interdépendances et de proposer des réformes et les transformations socio-économiques et une cohésion sociale durable ».
Or le grand paradoxe de la gouvernance ; en tant qu'outil de légitimation de la domination, réside dans le fait qu'il nous propose d'élargir la démocratie à la société civile.
Selon Riad Zghal les organisations internationales « ont adopté la notion de « good gouvernance » pour définir les critères d'une bonne gestion des affaires publiques

[5] Kristin Dawkins- « Global Governance: the battle over Planetary power » An Open Media Book-2003 Canada.

[6] Rensis Likert « Le gouvernement participatif de l'entreprise » Goutier-Villars 1974.

[7] La vision stratégique, la participation, Le respect de la légalité, La transparence, la capacité de s'adapter, L'orientation vers le consensus, l'équité, l'efficacité et l'efficience, Le respect de la légalité, La transparence, La capacité de s'adapter, l'orientation vers le consensus, l'équité, l'efficacité et l'efficience, la responsabilité politique.

dans les pays soumis à des plans d'ajustement structurel. Sur la base de ces critères de « bonne gouvernance » sont préconisées les réformes institutionnelles nécessaires à la réussite des programmes de redressement économique ».

Ainsi en dépit de ses **charges idéologiques**, le concept de gouvernance entant que **concept multidisciplinaire et global**, peut constituer **un outil opérationnel et critique** qui peut être exploité triplement selon des perspectives pédagogiques, institutionnelles, économiques et stratégiques.

Le rapport national sur l'évaluation du système de la gouvernance au Maroc (2006) suivi des progrès réalisés en matière de la bonne gouvernance présenté sous l'égide de l'ONU du CAFRAD et de l'OMAP fournit une plate-forme méthodologique pour tous ceux qui s'intéressent aux techniques modernes de l'évaluation de la gouvernance des organisations dans une perspective universelle.[8]

Les indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité institutionnelle d'un pays sont des **indicateurs pragmatiques** consistant à évaluer les progrès réalisés en matière de la gouvernance (représentation politique, gestion économique des entreprises, cadre réglementaire, obligation de rendre compte, accès aux services publics, en termes de proximité, de coût et de qualité, capacité des acteurs institutionnels).

1.2 - Enjeux et Objectifs de l'enseignement de la gouvernance globale dans les pays en transition et en développement

Aujourd'hui il est temps de repenser et reconstruire l'enseignement de la gouvernance globale dans les pays en voie de développement et les pays en transition compte tenu des risques et des contraintes multiples auxquels se heurte le processus de développement dans ces pays (manque d'une vision claire, pauvreté, déficit démocratique, catastrophes naturelles, mauvaise gestion publique, corruption et détournement des deniers publics…).

En fait, les vertus de l'enseignement de la gouvernance dans les universités et les instituts supérieurs des pays en développement à côté d'autres matières et cursus tels que la stratégie et la sociologie des organisations sont multiples et complexes. Ces enseignements permettent de répondre à plusieurs ordres d'**objectifs** scientifiques, pédagogiques, méthodologiques et stratégiques.

Objectifs scientifiques de l'enseignement de la gouvernance globale

Cette communication est le produit d'une double prise de conscience d'abord du poids et de l'importance stratégique de la vision globale dans la compréhension des mécanismes régissant le fonctionnement de l'entreprise et ensuite du constat des risques de la spécialisation aussi bien des professionnels et des théoriciens de la gestion dans « **l'éloignement du cœur de l'entreprise** » dans une période ou les médecins prônent aujourd'hui la création de « spécialistes de la généralité ».[9]

Dans ce sens l'enseignement de la gouvernance globale pour les gestionnaires permet de réfléchir et de vulgariser les soubassements méthodologiques et scientifiques de cette approche tout en cherchant, selon ISEOR, à maîtriser, « la fonction centrale d'orchestration qui constitue le cœur de l'entreprise » « afin d'éviter l'écartèlement parfois mortel de l'entreprise) ».

Dans cette optique l'enseignement de la gouvernance globale ne peut atteindre les objectifs qui lui sont propres sans l'exploration et l'exploitation des disciplines voisines et des nouvelles méthodes des sciences sociales (sociologie, droit, économie de la connaissance, NTIC, E.governance, stratégie, audit).

Plus particulièrement la stratégie des organisations peut servir beaucoup la gouvernance globale. Celle-ci vise d'une manière générale à adapter les capacités internes (l'intelligence créatrice et innovatrice des hommes) de l'entreprise à son environnement externe. C'est l'art de coordonner les actions des parties d'une organisation afin d'assurer sa préservation et son développement. Le dictionnaire de stratégie - définit la stratégie comme « la science ou l'art de l'action humaine finalisée, volontaire et difficile qui consiste à conférer un caractère conscient et calculé aux décisions par laquelle on veut prévaloir une politique » :

- Objectifs et actions finalisés : elle tend vers des buts identifiés avec précision.
- Volontaire : condition fondamentale pour la réalisation de l'objectif.
- Difficile : elle demande des efforts substantiels et donc prolongés pour surmonter les obstacles (adversaire).
- L'incertitude est inhérente à la stratégie.

À ce titre, l'enseignement de la gouvernance globale peut présenter plusieurs intérêts théoriques, scientifiques et pragmatiques découlant d'abord de son approche multidisciplinaire, globale et critique. Ensuite de son pragmatisme et réalisme de l'analyse et fin de ses nouvelles méthodes avancées en matière de la gestion publique, et les nouveaux rapports État - entreprise ainsi que le développement des capacités organisatrices et de l'évaluation continue des risques.

[8] L'évaluation du système de gouvernance au Maroc : CEA, CAFRAD OMAP publié in Revue de l'OMAP/2006.

[9] Un journaliste rapporte l'expérience vécue entre Malanville (à la frontière avec le Niger) et Tahoum (poste frontière avec le sud - Togo) avec un convoyeur d'oignons. Sur 753 km, le journaliste aura compté 25 douaniers, gendarmes et policiers contribuant tous à ce qu'il appelle un véritable « racket en uniforme » selon ses propres termes 307 400 FCFA, de Malanville à Tahoum, dont 269 500 F ont abouti directement dans les poches des agents - Gouvernance et économie en Afrique - op. cit. p. 76.

L'approche multidisciplinaire, globale et critique du concept pour la compréhension de la gouvernance globale à l'échelon planétaire :

Cette approche peur servir particulièrement à :

- La compréhension des institutions internationales (Banque mondiale, GAFI, Transparency International) et des mutations opérées au sein du système productif mondial, (économie immatérielle, TIC, E.Governance, contraintes du développement durable, économie globalisée) en termes d'acteurs et de système et de risque.
- La compréhension des mécanismes institutionnels et économiques régissant les nouvelles missions de l'État et ses rapports avec l'entreprise.
- Rendre tangible les grands risques auxquels se heurte notre planète.

Pragmatisme et réalisme de l'analyse des problèmes planétaires et humanitaires :

Cette approche peut s'interroger sur un certain nombre de problèmes humains planétaires.

1- Développement de l'économie de la pauvreté à l'échelon planétaire

La pauvreté extrême avoisine dans le monde avec l'abondance. Sur les six (6) milliards d'habitants de la planète (en 2001), 2,8 milliards, soit presque la moitié, ont moins de deux dollars par jour pour vivre, et 1,2 milliard (un cinquième) dont 44 % habitent en Asie du Sud, moins d'un dollar par jour[10]. Les chiffres sont éloquents à citer : 50 % de la population mondiale vivent dans le dénuement absolu avec moins d'un dollar par jour. La pauvreté revêt plusieurs dimensions. Elle se caractérise par un profond dénuement. « Par leurs témoignages, les pauvres en donnent une définition éloquente, être pauvre, c'est avoir faim, ne pas avoir un toit ni de vêtements décents, être malade et ne pouvoir se faire soigner, c'est être illettré et sans instruction. Plus que ça les personnes démunies sont souvent maltraitées par les institutions de l'État et par la société, elles n'ont les moyens ni de se faire entendre par ces institutions ni d'exercer une influence quelconque sur les décisions ».

Le rapport statistique annuel de la Banque Mondiale intitule « indicateur du développement dans le monde 2004 » dresse un état alarmant de la pauvreté :

- En 20 ans la pauvreté a doublé en Afrique [subsaharienne] depuis 1981 une contraction du PIB a fait que le nombre des pauvres est passé de 164 à 314 millions.
- En Europe orientale et en Asie centrale l'importance du chômage et la baisse de la production dans de nombreuses économies autrefois centralisées ont fait passer le taux de pauvreté absolue, de nul en 1981 à 6 % en 1999.
- 840 millions le nombre de personnes sous alimentées.
- Dépenses militaires élevées chez les pauvres et les riches : les USA consacrent 16 % des dépenses publiques à l'armement soit 3,4 du PIB en 2002. Les pays a revenu élevé consacrent 11 % des dépenses publiques soit 2,4 % du PIB. Les pays a revenu intermédiaire quant à eux : dépensent 12,3 % des dépenses publiques et 2,6 % du PIB. À titre d'illustration la France dépense 5 % du PIB à l'armement. L'Éthiopie, un des pays les plus pauvres de la planète consacrait 45 % de ses dépenses publiques à la défense (en 2002)

Grosso modo, le total des dépenses militaires, à l échelon mondial, s'est élevé en 2002 à 794 milliards de dollars, soit plus de 10 fois le montant alloué à l'aide publique.

Corruption et blanchiment de l'argent sale

Le mot « corruption » est depuis longtemps tabou, même au sein des institutions financières internationales. Avec la chute du mur de Berlin, la défaillance de leadership dans de nombreux pays en voie de développement fut ressentie par les populations qui réclamaient de plus en plus la démocratie, les droits de la personne et la participation du public. Les dirigeants corrompus ne pouvaient plus se cacher derrière les clauses de protection de leurs parrains étrangers.

Les statistiques sur la corruption sont souvent peu fiables, mais les données disponibles et les rapports de Transparency International penser que celle-ci occupe une place importante dans l'activité économique des pays en voie de développement.

Les études montrent que la corruption nuit à la croissance, compromet la formation du capital, réduit l'efficacité de l'aide au développement et accroît l'inégalité des revenus et la pauvreté.

Au Kenya, les dépenses publiques « douteuses » décelées par le Contrôleur et Auditeur Général en 1997 représentent 7,6 % du PIB.

D'après une récente étude de la Banque mondiale, plus de 40 % des ménages et entreprises en Lettonie admettent que la corruption est chose normale et contribue à résoudre bien des problèmes.

Il n'est donc pas étonnant qu'il y ait dans le monde entier un mouvement grandissant à l'encontre de la corruption.

Les démocraties modernes ne peuvent plus tolérer les pots-de-vin, la fraude et la malhonnêteté, d'autant plus que ces pratiques affectent les couches démunies de manière disproportionnée.

La convention des Nations Unies contre la corruption a été adoptée par l'assemblée générale des Nations unies le 31 octobre 2003 à New York. Elle a été ouverte à la signature des États du 9 au 11 décembre 2003 à Mérida au Mexique et par la suite au siège des Nations Unies à New-York jusqu'au 9 décembre 2005, conformément à ce que prévoit son article 67.

Au Maroc, le conseil de gouvernement a adopté cette convention le jeudi 31 mars 2005.

De même un projet de texte de texte sur le blanchiment

[10] R. Kligaard op. cit. p. 4

d'argent est présenté au parlement en mars 2007.
En effet avec la création de Transparency - Maroc (TM), en 1996 il y a eu progressivement le développement d'un discours anti-corruption et une remise en cause du tabou qui entourait la question.
Selon une étude effectuée par TM sur proposition de Transparency International, la corruption est toujours présente avec des taux très élevés, dans de nombreux secteurs de l'économie et la société.
Les ménages enquêtés et invités à exprimer leurs perceptions sur le phénomène de la corruption ont signalé que le chômage vient en tête, jugé très important par 93 % des répondants, suivi par le coût de la vie (76 %). La corruption dans le secteur public a été classée en quatrième place et citée par 72 % des interviewés.

Transprency Maroc dans le cadre de son programme de lutte contre la corruption a proposé au gouvernement quinze (15) mesures destinées à combattre la corruption :
- Réformer la justice et garantir son indépendance des autres pouvoirs.
- La préparation d'une « loi de lutte contre la corruption ».
- Réformer les dispositions de la loi relative à la déclaration du patrimoine.
- La création d'une agence autonome de la lutte contre la corruption.
- L'adoption d'une loi qui consacre le droit et les conditions d'accès à l'information.
- L'encouragement du gouvernement électronique.
- Mettre à la disposition des citoyens, dans la proximité, les moyens nécessaires pour répondre aux questions relatives aux dispositions et procédures administratives et pour enregistrer/écouter leurs réclamations.
- Activer la mise en œuvre de la loi 03-01 du 21 juillet 2002 obligeant les administrations publiques et les collectivités locales à justifier les décisions administratives correspondant à un refus.
- Charger la Cour des Comptes de produire et de publier un rapport annuel sur les cas de corruption et de détournements des deniers publics, couvrant notamment les cas évoqués de manière publique.
- Assurer la publicité aux conclusions des investigations de la Cour des comptes.
- Mettre à la disposition des représentants de la société civile les moyens pour mener un travail d'éducation et de sensibilisation.
- L'action de la société civile en matière de sensibilisation aux méfaits de la corruption doit être soutenue et relayée par les moyens publics.
- L'introduction d'un module dédié à la sensibilisation et la lutte contre la corruption dans les programmes officiels du système éducatif et dans les cursus des écoles de formation des cadres.
- Mise en place d'un plan d'action dans chaque département et organisme public qui vise l'évaluation des résultats.
- La conception et la généralisation des codes d'éthique dans les administrations, les organismes publics et privés.
- Par ailleurs selon les estimations du FMI le volume du blanchiment de l'argent sale représente 600 à 1500 milliards de dollars soit 2 % et 5 % du PIB Mondial.
- La corruption dans le secteur public est l'une des symptômes de la mauvaise gouvernance.

2. Dysfonctionnements et acteurs de la gouvernance mondiale

La découverte des contraintes et des acteurs de la gouvernance mondiale dans le cadre de la mondialisation permet autant aux gestionnaires qu'aux étudiants et chercheurs d'appréhender certaines problématiques de cette gouvernance qui résidant, à notre sens, dans les éléments caractéristiques suivants :
- La problématique de la réforme et de la démocratisation des organisations internationales, et de nécessité de l'institutionnalisation de la coopération intergouvernementale dans le cadre des Nations unies.
- Maîtrise des risques systémiques.
- Vulnérabilité des populations pauvres aux problèmes de santé et aux chocs économiques.
- Comprendre les phénomènes des scandales financiers (affaires Enron).
- Critiques multiples des modèles dominants de gestion : manque de confiance dans la performance des gestionnaires, défaillance des structures de contrôle interne, problématique de la sincérité des rapports d'audit.

À titre d'illustration, l'année 2005 sera déterminante pour l'Afrique. Celle-ci figure en bonne place dans l'agenda des organisations internationales. Rarement l'Afrique a fait l'objet d'une telle sollicitude. Pourtant sa situation ne s'est guère améliorée en dépit du taux de croissance du PIB réalisé en 2004 et qui a atteint 5,1 %. Or pour devenir maître de leur destin, les pays d'Afrique ont besoin d'une aide publique plus importante. Selon l'OCDE, l'aide publique globale versée en 2004 a atteint « un niveau sans précédent ». Son montant, estimé à 78,7 milliards de dollars, est en hausse de 13,7 % par rapport à l'année précédente. Mais l'essentiel de cette hausse est dû à des aides qui n'en sont pas vraiment (assistance américaine à l'Irak, Afghanistan, annulation de dette, assistance technique). C'est pour cette raison, semble-t-il que plusieurs experts et gouvernements proposent un « Plan Marshal pour l'Afrique » fondé sur une nouvelle et bonne gouvernance dont la lutte contre la corruption constitue l'un des principaux piliers.

3. Approches et limites des standards accrédités en matière de l'évaluation de la gouvernance des États

Elles sont multiples :
- Débat africain sur le caractère normatif des standards

accrédités pour l'évaluation de la gouvernance.
- **Normes de gouvernance établies par les bailleurs de fonds** (Banque mondiale, normes d'évaluation, PNUD, Gold Maghreb et pays arabes).
- **Normes établies par les États.**

4. Fondements économiques et stratégiques de la gouvernance globale

L'approche de la gouvernance globale met certes l'accent sur la dimension économique sans sous estimer les autres dimensions. En fait la dimension économique se manifeste par :
l'analyse de l'économie des coûts de transactions ;
l'organisation qui est fondée sur le développement des compétences.

Il apparaît que la gouvernance est un « *mode de coordination qui régule les relations entre partenaires de manière à produire des économies à travers l'exploitation des opportunités de gain mutuel et l'élimination ou la réduction des conflits qui nuisent l'exploitation de ces opportunités...* ».

Les dimensions managériales de la gouvernance globale : développement des capacités organisatrices et évaluation continue des risques

La gouvernance globale est un concept opérationnel. Il s'agit d'un moyen par lequel l'ordre est insufflé qui revêt des dimensions économiques et stratégiques.
Le contrat qui autorise à faire des gains mutuels est celui qui résulte de l'élaboration d'une vision d'avenir lointaine permettant d'atténuer les risques.
En effet le pilotage de l'entreprise en tant qu'action collective, participative, réfléchie et consciente d'une vision claire d'avenir symbolisant un programme d'action performant et efficace suppose :
- Une visibilité (vision d'avenir) et la formulation d'une stratégie en termes de forces, d'opportunité et de menaces.
- Des structures et des hommes permettant d'opérer cette stratégie de développement.
- Un système fiable d'information et de communication.
- Un système d'évaluation continue des risques.

Au centre de la relation de transaction et de l'apprentissage collectif qui se traduit à la fois par des coûts et des économies en transférant le savoir en routine réside une autre dimension de la gouvernance à savoir le développement des réseaux de partenariat

A. Gouvernance globale et gestion publique

La problématique de la réforme de l'État envisagée au cours des vingt dernières années dans différentes parties du monde a été considérée comme des exemples concrets du New Public Management (NPM) :
- Les postulats de la réforme de l'État préconisée par les ministres de la fonction publiques des pays de l'OCDE sont fondés sur la restructuration du secteur public (décentralisation, rationalisation des dépenses et réduction des coûts, évaluation des résultats).
- Plus particulièrement la réforme budgétaire dans les pays en développement en tant que levier principal de la réforme de l'État doit se concrétiser par la nécessité de rendre le budget plus intelligible et intelligent. Ce qui nécessite le passage d'une logique de moyen à une logique de résultat, c'est-à-dire la mise en place d'une gestion publique fondée sur des missions et des objectifs clairs et bien élaborés en fonction des priorités sociales de la population. En effet l'orthodoxie financière qui porte à s'interroger sur « comment consommer les crédits » que sur « la nature des missions à remplir et les objectifs à atteindre ».
- La définition des missions assignées aux finances publiques qui résidant essentiellement dans la lutte contre la pauvreté à travers la mise en place d'un système de contrôle interne permettant la définition des responsabilités des acteurs de la gestion publique et la rationalisation des dépenses publiques et l'État. Une approche intégrée de lutte contre la pauvreté doit favoriser le développement des opportunités matérielles, faciliter l'insertion sociale des couches sociales défavorisées qui souffrent de l'insuffisance ou l'absence de revenus pour se procurer l'essentiel (nourriture, logement, vêtements, santé, éducation). Dans cette perspective Il s'agit de rendre les institutions de l'État plus responsables et plus attentives aux pauvres tout en améliorant leur sécurité matérielle (catastrophe, épidémie, violence, terrorisme) compte tenu de leur vulnérabilité aux chocs défavorables due à l'incapacité d'y faire face.
- Le renforcement des instances de contrôle et d'évaluation. Plus particulièrement le développement de la culture de l'évaluation au sein des institutions chargées de l'évaluation et du contrôle des projets de développement dans les pays en développement ou en transition s'impose avec acuité.

B- Manque de culture de l'évaluation de l'action publique

Les vertus de l'évaluation de l'action publique sont multiples et complexes. Celle-ci constitue en fait un instrument indispensable de la bonne gouvernance. Or sa pratique dans les pays en développement est encore peu répondue. Au Maroc, à titre d'illustration, lorsqu'on interroge les gestionnaires et les textes, on s'aperçoit qu'elle n'est pas encore prioritaire. Le rapport sur l'évaluation du plan quinquennal 2000-2004 qui vient de paraître en mars 2005 a permis de s'interroger entre outre, sur la problématique de la mise à niveau des grands corps de l'État et des administrations chargées de l'analyse et de l'évaluation dans toute sa globalité. Ce grand travail achevé par le Haut-commissariat au Plan (HCP) constitue, à notre sens, un pas positif dans le processus de la consolidation et la diffusion de la

culture d'évaluation dans la société. Le rapport a fait l'objet de débat au sein de la masse média et du gouvernement. Les constats des rapports considérés d'ailleurs sombres n'ont pas mis le gouvernement à l'aise.

Une étude de la vie économique a démontré que le système de comptabilité nationale n'est plus adapté à la réalité économique et que les renseignements fournis par les différents secteurs économiques manquent de fiabilité ou sont inexistants de même souligne le journal le PIB est sous-estimé de 10 %.

Ces données n'ont pas manqué les services du HCP de réagir par le biais d'une série de mises au point qui selon ce journal « ne démentent en rien ce que nous avons écrit. En termes plus techniques, elles confirment que le PIB est sous-estimé ».

L'évaluation opérée par le HCP selon le préambule de l'étude est élaborée selon une approche qui met l'accent davantage sur les performances globales et les dysfonctionnements qui ont marqué l'évolution de la situation économique et sociale durant le plan 2000-2004 ainsi que les enseignements utiles susceptibles d'améliorer l'efficacité des actions de développement futures.

Par ailleurs les indicateurs utilisés par le PNUD et développés par un groupe d experts marocains sous l'égide de l'ONU, du CAFRAD et de l'OMAP dans l'évaluation du système de gouvernance au Maroc fournit une plate-forme méthodologique précieuse pour tous ceux qui s'intéressent aux techniques modernes dans une perspective universelle consistent à apprécier :

- Les dispositions politiques et socio-économiques selon une approche historique et institutionnelle.
- La représentativité politique en termes de légitimité politique et des structures de participation (processus électoral).
- La gestion économique de la gouvernance (cadre réglementaire, gestion des finances publiques, développement du secteur privé et de gouvernance des entreprises, intégrité des systèmes monétaires et financier, système de comptabilité d'audit, obligation de rendre compte, etc).
- L'efficacité institutionnelle et obligation de rendre compte (indépendance et efficacité des pouvoirs, dynamique gouvernement central et régional, l'intérêt accordé par l'État à la population défavorisée).
- Développement des capacités institutionnelles et gouvernance des acteurs.

C. De la gouvernance à l'E.governance

L'enseignement de la gouvernance se trouve enrichi par l'introduction de l'électronic Governance (E. Governance). Ce dernier peut être défini comme l'application des moyens électroniques (Internet, TIC) d'une manière interactive entre l'administration et les citoyens et l'administration et l'entreprise dans le but de simplifier et d'améliorer davantage tous les aspects de la bonne gouvernance (démocratie, transparence, participation).

Le développement des nouvelles TIC dans la société moderne pose plusieurs problèmes juridiques (sécurité, respect de la vie privée des citoyens, régulation du commerce électronique) et institutionnels relatifs au fonctionnement de l'administration publique).

Les TIC constituent aujourd'hui un champ de bataille prioritaire pour quatre secteurs basiques des pays en développement ou en transition : l'expression démographique, la rationalisation et l'optimisation des taches administratives, la promotion des TIC notamment en matière de santé et télé-enseignement.

Enjeux et finalités pédagogiques et méthodologiques de l'enseignement de la gouvernance globale ?

Au-delà des enjeux scientifiques, il faut avancer également les objectifs pédagogiques et méthodologiques auxquels doit répondre l'enseignement de la gouvernance globale.

A - Objectifs pédagogiques

La connaissance et la vulgarisation des nouvelles approches de gouvernance globale permettent de créer de nouvelles doctrines de management stratégique et participatif ainsi que la diffusion de nouvelles règles de concertation, de démocratie et de transparence au sein des organisations pouvant constituer ensemble des facteurs de progrès.

Dans cette optique les effets de l'inculcation des valeurs de gouvernance globale seraient bénéfiques pour les nouvelles générations de manager et de demain.

Or la gouvernance en tant que concept de crise peut-il être réduite à un mode de régulation ? Quelle est donc la légitimité de la gouvernance globale ?

Il semble que sa légitimité réside entre autres dans les points suivants :

- La montée en puissance de la finance à l'échelle planétaire (globalisation financière). La sécurité financière est devenue un enjeu majeur. les trois dimensions de la sécurité financière sont : l'instabilité, la criminalité financière et l'affaiblissement de la croissance. La sécurité financière est devenue un bien public mondial (les réponses américaine et française : la loi de sécurité financière de 2003).
- Le retour de la croissance passe par le retour de la confiance : la criminalité financière constitue la face noire de la mondialisation. L'émergence d'une criminalité globale est née de la distorsion de la mondialisation et du terrorisme.
- La criminalité organisée : un seul maître, l'argent, blanchissement de l'argent sale, la pauvreté.
- Les dimensions managériales de la gouvernance globale. Il s'agit d'un nouvel exercice plus pragmatique du pouvoir. Une manière renouvelée de faire de la politique et de gérer des affaires politiques (nationales, internationales et locales).
- Une nouvelle approche de gouvernance préconisant un fonctionnement optimal des institutions et des

mécanismes de gouvernement. À cet effet le concept de gouvernance globale offre donc une nouvelle piste de repositionnement du rôle de l'État. La gouvernance globale consiste à gouverner autrement. L'État est devenu selon certains « *trop grand pour les petits problèmes et trop petit pour les grands* ».

Les organisations internationales sur le continent africain utilisent la notion de bonne gouvernance (gouvernement local fort et une réelle fonction normative locale permet un fort soutien de gouvernement). À partir de 1989, la Banque mondiale qualifie la situation en Afrique de « crisis in gouvernance ».

B. Objectifs méthodologiques

Il s'agit de doter les chercheurs et les praticiens de management de nouveaux outils de travail leur permettant de comprendre ces nouvelles valeurs de la bonne gouvernance à l'échelon planétaire dans toutes ses dimensions humaines, techniques, économiques, culturelles et géopolitiques.

Il s'agit à ce titre de vérifier :

- L'apport de la gouvernance globale aux sciences sociales et plus particulièrement à l'enseignement des sciences juridiques, économiques et de gestion.
- Les missions qui incombent respectivement à l'État et à l'entreprise et à la société civile (définition des rapports de l'État avec l'entreprise et son environnement)
- Réduction des coûts des services publics par le biais de l'externalisation, les mécanismes du marché et le paiement par l'usager.
- La qualité de l'information des citoyens et des services publics qui lui sont rendus (protection des intérêts de l'État lors des processus de privatisation, reporting, évaluation des politiques publiques, Benchmarking, simplification des procédures et réduction des coûts).
- En définitive faut-il souligner que l'information des citoyens sur l'état de la gouvernance globale dans toute sa globalité et sa complexité constitue aujourd'hui dans tous les pays démocratiques et modernes l'un des Droits sacrés et essentiels de l'Homme.
- L'introduction ainsi des matières de gouvernance globale dans toutes les spécialités avancées relevant notamment des sciences sociales revêt une importance cruciale parce qu'en dépit de la primauté économique de la gouvernance, il semble que celle-ci n'a pas de territoire spécifique au développement de son système de transmission des connaissances et du savoir.

2. Éléments de débat et hypothèses sur l'économie politique de la corruption

La corruption est un problème de mauvaise gouvernance dont les enjeux et les dimensions sont multiples et complexes.

2.1 - La corruption : l'acteur et le système

Le problème de la corruption suscite toujours un intérêt considérable de la part du monde. Celle-ci occupe aujourd'hui le devant de la scène politique dans tous les pays du monde (riches ou pauvres).

Cependant parler de l'universalité de la corruption ou dire que la corruption est généralisée et existe partout doit être traité avec précaution.

Ce discours peut revêtir un message trompeur et risque d'amener par conséquent les moins avertis à croire que la corruption étant omniprésente et rien ne peut être entrepris contre elle et qu'il s'agit d'une fatalité. D'où l'importance du processus de modernisation des missions de contrôle assignées aux ISC en la matière.

Cependant, situer le débat dans son contexte ne veut pas dire le clore.

Les statistiques sur la corruption sont souvent peu fiables compte tenu de la nature *sociologique du phénomène de la transparence*.

La corruption ne doit pas être traitée comme une maladie mais comme une institution ou en tant que système.

Les données disponibles et les rapports de « Transparency International » laisse penser que celle-ci a une place importante dans l'activité économique des pays en développement.

Les études montrent que la corruption nuit à la croissance, compromet la formation du capital, réduit l'efficacité de l'aide au développement, accroît l'inégalité des revenus et la pauvreté et *décourage les idées nouvelles et les innovations. Les innovateurs deviennent à la merci des responsables corrompus.*

Le rapport du Contrôleur et Auditeur Général au Kenya a indiqué, en 1997, que les dépenses publiques « douteuses » représentent 7,6 % du PIB.

D'après une étude récente opérée par la Banque Mondiale, plus de 40 % des ménages et entreprises en Lettonie admettent que la corruption est chose normale et contribue à résoudre bien des problèmes.

Selon une étude effectuée par Transparency Maroc, la corruption est toujours présente avec des taux très élevés, dans de nombreux secteurs de l'économie et la société.

Les ménages enquêtés et invités à exprimer leurs perceptions sur le phénomène de la corruption ont signalé que le chômage vient en tête, jugé très important par 93 % des répondants, suivi par le coût de la vie (76 %).

La corruption dans le secteur public a été classée en quatrième place et citée par 72 % des interviewés.

La corruption apparaît ainsi comme l'un des symptômes de la mauvaise gouvernance. Certes, la quasi-totalité des pays interdisent expressément la pratique de corruption.

Mais qu'est ce qu'une stratégie anti-corruption ?

Une réponse brève consiste à dire qu'il s'agit d'une stratégie de contrôle se concentrant sur les systèmes corrompus et non pas (seulement) sur les individus corrompus.

La formule avancée par Robet Kligaard semble édifiante. La corruption peut être exprimée par la formule suivante :

C = M + D-R

M : étant le monopole
D : le pouvoir discrétionnaire
R : la responsabilité.

La corruption peut être définie comme le monopole plus les pouvoirs discrétionnaires des fonctionnaires moins l'obligation de rendre compte.

C'est cette dimension qui va faire l'objet de notre communication. En réalité, il nous semble que l'important n'est pas de définir la corruption, mais plutôt, de faire face à ses effets, d'en déterminer les causes et de chercher des solutions éventuelles. La corruption produit une inefficacité bureaucratique généralisée et, surtout, met en danger la légitimité des organes même de l'État. En outre, le phénomène fait naître dans la population une pernicieuse « *culture de la corruption ». D'où l'importance de l'adoption d'une stratégie anticorruption cohérente et efficace.*

À titre d'illustration des études pertinentes sur les rançonnements sur les routes dans certains pays africains (Bénin, Niger) ont montré que le phénomène a pris des proportions alarmantes et nocives.[11]

L'expérience de Bénin suggère ainsi que la simple modification des textes de loi est une condition nécessaire, mais non suffisante. Michel Crosier écrit « *on ne change pas la société par décret* ».

La corruption tendra à se manifester lorsqu'une personne physique ou morale a le monopole d'un bien ou d'un service, tout pouvoir pour décider qui l'obtiendra et en quelle quantité et n'a de compte à ne rendre à personne[12].

Il existe plusieurs formes de corruption dont les trois principales sont les suivantes[13] :

- Petite corruption administrative ou bureaucratique (pots-de-vin, détournements de fonds, faveurs, paiements illégaux sur les routes), c'est la corruption au quotidien, c'est-à-dire celle qui a lieu dans l'administration à travers le dessous-de-table, et sur les routes du pays à travers le « racket en uniforme ».
- Grande corruption : vols ou usages abusifs des ressources publiques de la part des agents de l'État, souvent membres de l'élite politique ou administrative. Le rapport mondial de Transparency International (TI), sur la corruption, au titre de l'année 2004 définit la corruption politique comme « *l'abus de pouvoir par les dirigeants politiques à des fins personnelles dans le but d'augmenter leur pouvoir ou leurs richesses* »[14]. La corruption dans le financement des partis politiques prend plusieurs formes allant de l'achat des votes à l'utilisation de fonds illicites pour la vente de nomination et l'abus des ressources étatiques. Ces pratiques ont des effets néfastes sur la vie politique. Elles permettent, selon l'expression de TI, « d'empoisonner la vie politique et de menacer la démocratie. Ces dons légalement offerts aux partis politiques donnent parfois lieu à des changements de ligne politique[15].
- Capture de l'État/trafic d'influence : ils se manifestent par la capture de l'appareil législatif, exécutif et judiciaire d'un État à des fins personnels par le biais de la collusion entre des entités des secteurs privés et des fonctionnaires.
- Petite corruption administrative.

La corruption varie d'un pays à un autre. Mais des études approfondies effectuées par la Banque mondiale dans des pays en développement, en transition, et industrialisés ont permis de déceler les grands facteurs de corruption. Les six études ont porté sur les causes essentielles de la corruption dans chaque pays.

Selon ces études les causes de la corruption résident dans les éléments essentiels suivants[16] :

- La légitimité de l'État en tant que défenseur de l'intérêt public est contestée.
- L'État de droit n'est pas un principe profondément ancré.
- Les institutions de responsabilité sont inefficaces.
- Les dirigeants nationaux n'ont guère la volonté de lutter contre la corruption.

Or la corruption est un problème de gouvernance par excellence. L'effort anticorruption ne serait être efficace, fructueux et durable sans l'adoption d'une stratégie globale cohérente et innovatrice dans laquelle tous les acteurs sont résolument impliqués (institution, partis politiques, citoyens, société civile).

L'approche modulée (tableau page suivante) permet de distinguer trois grandes catégories - pays ou l'incidence de la corruption est « élevée, moyenne et faible ».

Il est supposé que dans les pays ou la corruption est élevée, la gouvernance est « mauvaise » ou « médiocre », dans ceux ou la corruption est « moyenne », la gouvernance est assez bonne et dans les pays où la corruption est « faible », la gouvernance est « bonne ».

---

[11] Anwar Shah et Mark op. cit. p 41.

[12] Selon TI l'ampleur du problème peut être immense. L'une des personnalités les plus corrompues au monde l'indonésien Mohamed Suharto, est accusée d'avoir détourné une somme de 35 milliards de dollars américains dans un pays ou le PIB par habitant est inférieur à 700 dollars américains - cf. rapport 2005, p 1.

[13] Ibidem, p. 13.

[14] Anwar Shah et Mark op. cit.

[15] Source Anwar Shah et Mark Sachacter- lutte contre opcitp.42.

[16] A. Shah et M. Schacter - lutte contre la corruption : il faut rectifier le tir - Finances et développement - déc. 2004, p 44.

Approche modulée [17]

Incidence de la corruption	Qualité de la gouvernance	Priorité de l'effort anticorruption
Elévée	Médiocre	- instaurer l'Etat de Droit, - renforcer les institutions de participation et de responsabilisation - créer une charte des citoyens - mettre en œuvre des réformes
Moyenne	Assez bonne	Décentraliser et réformer la politique économique et la gestion publique
Faible	Bonne	- créer des organismes anticorruptions - renforcer la responsabilité financière - sensibiliser davantage le public et les agents de l'Etat, - prendre l'engagement de combattre ce fléau et médiatiser des pratiques de corruption

Plusieurs explications sont avancées dans la littérature qui considère la corruption comme un phénomène accidentel et épars.

Or si la corruption est un problème de gouvernance et la gouvernance est le mode d'exercice du pouvoir l'effort anticorruption ne saurait être fructueux et durable sans l'adoption d'un plan d'action concret fondée sur une approche stratégique et participative permettant de :
- Définir une vision d'avenir (claire) de lutte contre ce fléau.
- Mettre en place des structures fiables d'organisation et d'information ainsi que le développement des capacités institutionnelles des acteurs (engagement collectif, sensibilisation, intégration, stratégie de répression).
- Évaluer les risques de lutte contre la corruption.

Un plan d'action cohérent et efficace doit déterminer le type de corruption à cibler et s'attaquer aux causes sous-jacentes, propres au pays, d'une mauvaise gouvernance ou d'une « gouvernance dysfonctionnelle ».[18]

En fait l'animation du débat autour d'une stratégie de lutte anticorruption ouvre la voie à une série d'interrogations afférentes à la méthode, aux mécanismes et au contenu de cette stratégie, dans les divers champs d'analyse, ce qui dénote des difficultés d'approcher le phénomène de la corruption et ce vue la multiplicité des domaines auxquels il renvoie. Le choix des chantiers et secteurs stimulant plus le débat et l'urgence d'une action fut selon que l'application des 15 mesures de Transparency Maroc se fait plus sentir et s'avère des plus sollicitées.

La transparence est devenue aujourd'hui corollaire à la bonne gouvernance, laquelle est considérée comme un acquis quand il y a lieu d'apprécier le degré de gouvernance financière d'une nation. L'évaluation de l'action de Transparency Maroc dans ce domaine s'avère intéressante. Ce travail s'inscrit dans un essai de validation soit un débat action autour des 15 mesures de lutte contre la corruption, déjà avancées par l'association marocaine.
La bonne gouvernance recherchée dans la transparence et par extrapolation dans ce qu'on dénomme la « gouvernance financière » semble interpeller une série d'approches complémentaires touchant l'institutionnel et le judiciaire, l'accès à l'information, l'éducation et la sensibilisation. Il s'agit des dimensions stratégiques qui sont validées tant par la doctrine que par la pratique.

2.2 - Les méfaits économiques et sociologiques de la corruption

L'avertissement lancé par le Président de la Banque mondiale à l'encontre des systèmes de gouvernance qui ignoraient les principes d'une « administration intègre » confère à l'éradication de la corruption un rôle majeur et incontournable dans le processus de développement humain durable.
« *Il est difficile de mettre en place un cadre gouvernemental efficace car cela devient impossible si la corruption règne, c'est le principal obstacle au développement et il faut le combattre systématiquement à tous les niveaux* ».
Les méfaits de la corruption sont multiples et complexes.

On peut citer à cet égard :
- Altération macroéconomique et obstacles à la croissance : les effets négatifs de la corruption sur la crois-

[17] D. Benali « la corruption obstacle au développement » in Revue Pole de compétences en économie n° 1 p. 4.

[18] P. Mauro « la corruption : causes et voies à explorer » Finances et développement, mars 1998 p. 12.

sance économique sont énormes[19]. D'après la théorie économique la corruption réduit la croissance du fait qu'elle entraîne la diminution des incitations à l'investissement (à la fois pour les entrepreneurs nationaux et étrangers). Lorsque ces derniers sont appelés à verser des pots-de-vin avant de pouvoir créer leur entreprise, la corruption joue un rôle d'impôt. Des données empiriques issues de comparaison internationale (entre pays) semblent en effet indiquer qu'un pays qui réduit la corruption et passe de 6 à 8 sur un indice allant de 0 à 10 voit augmenter de 4 points de pourcentage son taux d'investissement[20] et qui dit augmentation du taux d'investissement dit lutte contre le chômage et la pauvreté et l'exclusion sociale. En somme la corruption engendre la pauvreté et il se peut que corruption et instabilité sociale soient les deux faces de la même médaille.[21]

- Baisse de la qualité des infrastructures et des services publics : la corruption engendre une mauvaise allocation des ressources et fausse les priorités sociales et sectorielles lorsqu'elle amène les individus doués à la recherche des rentes plutôt que des activités productives.
- Les obstacles sociologiques dus à la corruption : d'abord la corruption décourage les idées nouvelles et les innovations. Les innovateurs deviennent à la merci des responsables corrompues. Ensuite la corruption promeut l'inégalité entre les citoyens, les entreprises et les régions en distribuant les biens et les avantages publics selon le pouvoir politique et le piston dont on dispose, plutôt que selon la capacité et le mérite. Enfin la corruption augmente les coûts des projets économiques tout engendrant une perte de confiance dans le gouvernement et un non-respect des lois et règlement et en minant les valeurs démocratiques et l'égalité politique.

Si les méfaits et les coûts de la corruption sont élevés pourquoi les pouvoirs publics ne l'éliminent pas à travers la dynamisation des contre pouvoirs[22] (cour des comptes, parlement, juridictions compétentes) ?
Faut-il contrôler les systèmes corrompus ou les personnes corrompues ?

2.3 - En quoi consiste le rôle des instances de contrôle dans le processus de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance ?

La corruption se présente sous une multitude de formes comme par exemple le détournement de fonds, le vol, la fraude, les pots-de-vin, le chantage, la captation de services, la falsification de document, l'abus de pouvoir, les ententes et les manipulations dans la procédure de l'adjudication des marchés publics[23].
La lutte contre la corruption n'est pas une tâche incombant exclusivement aux ISC mais au contraire à toute une série d'institutions publiques, il est recommandé de :

- Mettre en place des mécanismes de collaboration entre les diverses instances chargées de contrôle et de lutte contre la corruption et la mauvaise gestion.
- Créer un cadre juridique précis d'intervention permettant de garantir un meilleur résultat dans la lutte contre la corruption et la mauvaise gestion.
- Transmettre en temps utile aux organes judiciaires compétents les faits relevés lors de la vérification.
- Définir le rôle des ISC dans le développement des procédures de contrôle interne dans les services contrôlés qui présentent plus de risque.
- Renforcer le rôle des ISC dans l'évaluation des politiques publiques.
- Impliquer les citoyens et la masse media (reportions, débat public) dans le processus de la reddition des comptes et la stratégie anti-corruption (marché public, patrimoine, compétences).
- Les éléments de la stratégie souhaitable de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance seront déclinés comme suit :

Objectifs de la consolidation de nouvelles doctrines et normes de contrôle et de reddition de compte dans le développement de la transparence activités

On entend par Institution Supérieure de Contrôle des finances Publiques (ISC), selon l'article 2 de la charte de l'Organisation Internationale des Institutions Supérieures de Contrôle des finances publiques (INTOSAI) « *toute institution publique d'un État ou organisation supranationale, qui, quelle que soit sa dénomination, sa composition ou son organisation exerce, en vertu de la loi ou autre acte formelle de l'État ou de l'organisation supranationale, le contrôle supérieur des finances publiques de cet État ou de cette organisation supranationale, et ce de façon indépendante ainsi qu'avec ou sans compétence juridictionnelle* ».

Les ISC peut être, à cet égard, classer en trois familles principales :

- Le modèle anglo-saxon : il exerce une influence considérable sur plusieurs pays à travers les cinq continents. Ce qui caractérise ce modèle c'est qu'il confie la reddition des comptes à des contrôleurs auditeurs

[19] ibidem

[20] Mohamed Harakat- Gouvernance, gestion publique et corruption » Ed El maarif - RABAT 2006 P. 135 et s.

[21] Le rôle des ISC dans la lutte contre la corruption et la mauvaise gestion - Rapport Nations unies - Intosai op. cit p. 102.

[22] Cf. nos ouvrages Mohamed Harakat , « Le droit du contrôle supérieur des finances publiques au Maroc » - Ed Babel 1992. « L'audit dans le secteur public - cas de la cour des comptes ». Ed Babel 1994. « Finances publiques et droit budgétaire » Ed Elmaarif 2006.

[23] Mohamed Harakat - « Finances publiques et droit budgétaire » op. cit. p. 250.

généraux qui détiennent des compétences spécifiques en la matière (Grande Bretagne, USA, Canada).
- Le modèle de contrôle juridictionnel opéré par les cours des comptes. Ce sont des organes collégiaux indépendants à la fois du gouvernement et du parlement bien qu'ils collaborent avec l'un et l'autre (France, Italie, Belgique, Liban, pays du Maghreb).
- Le modèle de contrôle par les cours des comptes dont le titre traduit l'organisation mais non la fonction (la cour fédérale allemande, la cour des comptes de l'Union Européenne).

Les objectifs stratégiques tracés en 2005, par l'INTOSAI au titre du Plan Stratégique (2005-2010) accordent un intérêt considérable à la diffusion des valeurs de la reddition des comptes, de la transparence et de la lutte contre la corruption.
Objectif n° 3 : partage de connaissance et services connexes.

Les ISC doivent pour lutter contre la corruption dépasser leurs approches classiques de contrôle financier tout en renforçant leurs moyens d'intervention. À ce titre, trois objectifs liés à leurs missions doivent être énoncés :
- Reddition des comptes et normes professionnels : ce premier objectif consiste à développer chez les ISC de nouvelles doctrines et d'usage en matière de contrôle de la corruption par le biais de la mise au point des normes professionnelles appropriées et efficace le premier de ces objectifs consiste à vieller à ce que les ISC soient fortes, indépendantes et pluridisciplinaires.
La pratique montre que la matière de contrôle s'est élargie (fonds extrabudgétaire, contrôle des fonds collectés par appel à la générosité, évaluation des politiques publiques et de la gouvernance) alors que les ISC dans les pays en voie de développement n'ont pas encore épuisé les approches classiques de contrôle (de régularité).
- Renforcement des capacités institutionnelles des ISC par la formation, l'assistance technique et d'autres activités de développement.
- Partage de connaissance et services connexes : ce troisième objectif à encourager les ISC à coopérer et à collaborer entre les institutions similaires de contrôle (Parlement, juridictions pénales, inspections) par le biais de la réalisation d'études et de recherche sur les meilleures pratiques de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance (manuel de vérification).

2.3.1 - Les modalités pratiques de développement des compétences en matière de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance

Pour participer efficacement dans ce processus les ISC doivent :
- Disposer d'une vision claire d'avenir et d'une stratégie de contrôle et d'évaluation continue en termes de risque et de menace (programme pertinent de contrôle des manifestations de la corruption et de la mauvaise gouvernance).
- Assurer son identité professionnelle à travers le respect de cinq normes et standards : l'indépendance, la compétence, l'intégrité, la sécurité juridique, la performance).
- Identifier des procédures de contrôle interne et d'évaluation continue des politiques publiques notamment en ce qui concerne :
  - les lacunes des systèmes de planification et d'évaluation des politiques publiques.
  - les lacunes dans les systèmes d'organisation et de gestion.
  - les lacunes dans la reddition des comptes en tant qu'obligation qui devrait peser sur tout responsable public (impunité).
  - l'évaluation des politiques publiques et de la gouvernance globale.

A. La définition d'une stratégie de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance

Elle se concrétise par la conception et la mise en place d'une véritable réforme du système de pilotage et de contrôle prenant en considération les opportunités et les menaces de contrôle.
Une telle structuration consiste à :
- Optimiser et à améliorer la qualité du contrôle. Cependant la réalisation de cet objectif est tributaire de l'adoption d'une nouvelle approche de management stratégique des compétences (profils, expérience, connaissance).
- Mettre en place et développer une stratégie d'assistance des services gestionnaires en matière de l'élaboration des procédures de contrôle interne (manuels de procédures) et de la vulgarisation des modalités d'intervention des ISC (responsabilités des ordonnateurs, des comptables et des contrôleurs, contrôle de matérialité et de performance, etc).

B. La mise en place et l'instauration des structures de contrôle interne au sein des organismes publics

Ils servent à dégager les dysfonctionnements et à évaluer les risques de corruption et de mauvaise gouvernance qui peuvent marquer l'intervention des contrôles opérés à l'échelon locale.
Dans cette perspective, plusieurs facteurs endogènes et exogènes devraient être pris en considération concurremment dans ce processus, parmi lesquels on peut mentionner :
La définition d'une stratégie de contrôle est tributaire de la volonté politique et de l'environnement du contrôle dans sa globalité. Cette question a fait l'objet de multiples développements de notre part dans divers travaux de recherches.[24]
Sur le plan méthodologique et pratique on constate que le démarrage du contrôle axé sur la lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance exige une plani-

fication stratégique participative et des structures adéquates d'évaluation du contrôle. Elle se manifeste par la définition d'un programme triennal ou quadriennal de travail sur la base des propositions des membres de ces juridictions et des moyens disponibles.
La détermination des priorités de contrôle dans chacun des secteurs de contrôle de la corruption nécessite l'existence d'une vision de contrôle (programme annuel, respect des délais raisonnable (5 ans par exemple) pour le jugement des comptes des organismes contrôlés et disposant d'un comptable public et notamment la main levée des garanties sur les biens personnels pou les comptables mis en débet, accorder la priorité au contrôle de la performance, etc).
Cinq orientations devront guider plus particulièrement les actions des ISC, dans les années à venir, pour déterminer les moyens permettant de faire face à des obligations plus en plus nombreuses et des attentes croissantes de la part tant des citoyens que de l'État en matière de l'efficacité de leur intervention et de l'exercice effectif de la responsabilité dans le domaine de la gestion locale (redressement des irrégularités, voir parfois des fautes de gestion qu'elles dénoncent par la des rapport publics (jugement des comptes de gestion de fait, contrôle budgétaire, contrôle de gestion).

C. L'apport des ISC à l'amélioration de la gouvernance locale

Les missions conférées aux ISC résident dans le contrôle du bon emploi des deniers publics. Ainsi parallèlement à la mise en œuvre progressive de ces compétences, les ISC entendent œuvrer dans trois fonctions :
- Fixer le contenu de leurs activités et repenser la répartition de leur force de contrôle.
- Développer la critique constructive et le dialogue avec leur environnement.
- Assurer un suivi plus systématique des résultats de contrôle.

2.3.2 - Les normes et standards à respecter en vue de garantir la qualité du contrôle de la corruption et la mauvaise gouvernance opéré par les ISC

À l'instar de l'ordre judiciaire, la mise à niveau des ISC doit se conformer à cinq normes et standards qu'il s'agit d'énoncer, à ce titre, et de respecter scrupuleusement :

A. L'indépendance

Au-delà des dispositions législatives et institutionnelles qui déclarent et garantissent le caractère impartial des contrôles opérés par les ISC (la constitution, le statut des magistrats des Juridictions financières), l'indépendance doit être appréhendée et conçue comme un état d'esprit, comme un tout indivisible et d'une manière globale par rapport à toutes les sensibilités, institutions, réseaux ou les multiples zones d'influences. C'est une condition fondamentale pour assurer une image de marque, une crédibilité, une autorité morale et de la pleine confiance aussi bien des citoyens que des différents acteurs institutionnels, des gestionnaires et des justiciables locaux.
Il ne s'agit pas d'un privilège de juge ou de juridiction mais d'un droit acquis pour le citoyen pour avoir une justice indépendante, compétente et juste.
Or le juge doit être la locomotive de cette réforme. Ce qui nécessite beaucoup de pédagogie de la part des ISC en matière de l'inculcation et de la diffusion des valeurs et des usages de contrôle doublement à l'échelon central et local, en vue de lutter contre toutes les formes de tentations et d'influences auxquelles peuvent s'exposer les membres de ces ISC.

B. La compétence

L'exercice des compétences juridictionnelles (notamment le jugement des comptes des comptables publics locaux) fonde pour une large part la légitimité et l'autorité des ISC. En fait le contrôle juridictionnel des comptes constitue actuellement le socle même sur lequel les ISC sont construites.
La pratique optimale de la justice financière nécessite notamment :
- Une connaissance approfondie du droit de la comptabilité publique et du droit budgétaire et financier.
- Une maîtrise les différents aspects et spécificités de la gouvernance locale (planification, organisation et structures, évaluation et contrôle).
- Une maîtrise des méthodes et techniques modernes d'audit et d'évaluation des risques.
- Une connaissance psycho-sociologique de l'environnement (interne et externe) institutionnel politique, économique, culturel et mental des organismes publics et ses effets et impactes sur la gestion locale.

À titre de comparaison, il n'est pas inutile d'affirmer que la justice marocaine souffre d'un déficit sérieux en matière de la connaissance du droit et que la pratique, selon le témoignage d'un ancien ministre de la justice, ne fait que corroborer certaines tendances à privilégier les procédures au détriment de la connaissance du droit ; d'où l'importance des efforts à fournir en matière des méthodes pédagogiques (formation continue, la valorisation de la compétence) pour lutter contre cette résistance naturelle des magistrats à se former, après quelques années d'exercice effective dans la carrière de magistrat.

C. L'intégrité

L'effectivité de la justice financière est un vecteur de moralisation de la société dans sa globalité. La crédibilité des ISC est tributaire de l'éthique.

[24] Cf. nos ouvrages Mohamed Harakat - « le droit du contrôle supérieur des finances publiques au Maroc » - Ed Babel 1992. « L'audit dans le secteur public - cas de la cour des comptes ». Ed Babel 1994. « Finances publiques et droit budgétaire » Ed Elmaarif 2006.

D. La sécurité juridique

L'évaluation des risques auxquels peuvent se heurter les ISC en matière de l'exercice notamment de leurs compétences juridictionnelles (jugement des comptes, discipline budgétaire et financière), au moins au commencement de leurs travaux mérite une attention particulière. L'expérience française est significative, à plus d'un titre. Le commentaire de la jurisprudence et des arrêts d'appel rendus par la cour des comptes a démontré certaines limites et erreurs de droit commises par les ISC (Cours régionales des comptes : CRC) lors de la mise en jeu de la responsabilité des comptables locaux au titre des diligences en vue du recouvrement des recettes.

« *La mise en jeu de la responsabilité des comptables au titre de ces « diligences », constate Gérard Ducher, constitue une observation classique de la cour des comptes, largement attestée par les recueils de jurisprudence. Toutefois certaines chambres régionales des comptes ayant fait de cette observation, au moins au commencement de leurs travaux, un usage plus étendus que ne le faisait habituellement la cour* ».

Les différences d'appréciation entre les CRC et la cour des comptes, en France, résident, entre autres, dans les questions suivantes :

- L'appréciation des diligences et du caractère irrécouvrable des titres.
- La nécessité d'actualiser le dossier au jour de l'arrêt d'appel.
- La rétention de l'information.

E. La performance

À l'instar des organisations actives, le management stratégique des contrôles opérés par les ISC doit être soumis aux principes régissant la bonne gouvernance (planification et vision d'avenir, structures fiables, évaluation continue des risques). Plus particulièrement certains outils d'analyse doivent être explorés dans le processus d'évaluation de la performance du contrôle, à savoir les trois E, efficacité, efficience et économie.

F. Les résultats attendus de la réforme des ISC dans le processus de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance

Les résultats attendus de la réforme préconisée des ISC dans les pays en voie de développement consistent à :

- Assurer aux organismes publics et aux acteurs locaux un contrôle de qualité permettant d'améliorer leurs performances et de les prémunir contre toute influence et risque.
- Assister les collectivités locales dans la mise en place ou la rénovation des procédures de contrôle interne et d'évaluation des risques.
- Aider les organismes gestionnaires et les contrôleurs locaux en vue d'assurer un apprentissage collectif de la complexité des différents aspects de la gestion locale par le biais des missions de sensibilisation et de vulgarisation des techniques moderne de contrôle interne et d'audit (évaluation des risques).
- Garantir l'indépendance des membres des ISC et améliorer la qualité de leurs travaux de contrôle (pertinence des observations, qualité des rapports publics, caractère innovateur et mobilisateur de leurs interventions).

La réalisation de cette dynamique de développement local est tributaire de la capacité stratégique et organisatrice des ISC de lutter contre la corruption et la mauvaise gouvernance par le biais de l'amélioration de leurs méthodes de gestion et d'en accroître l'efficacité et le rendement des services publics locaux par la diffusion de nouvelles valeurs et éthiques de contrôle et de reddition des comptes au sein des collectivités locales. C'est un travail pédagogique de taille à remplir par les CRC qui nécessite une vision de contrôle, des structures et des hommes.

G. Les missions pédagogiques de formation des gestionnaires et de rayonnement scientifique

La lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance nécessite :

- L'adoption des méthodes et des techniques modernes de lutte contre ce fléau par le biais de la mise en place des structures permanentes d'analyse stratégique et de l'évaluation continue des risques de la gouvernance globale.
- Repenser l'enseignement des finances publiques et leur contrôle.
- L'adoption d'une approche globale d'analyse des phénomènes de corruption. En fait la nouvelle gouvernance de la corruption constitue un fait de l'homme, c'est-à-dire un fait sociologique et culturel par excellence.[25]
- Une telle approche pluridisciplinaire peut se concrétiser par la prise d'une série de mesures telle que la production des rapports publics de qualité, des arrêts de jugement de haute argumentation juridique fondés sur des garanties de procédures ; la rentabilisation des interventions des ISC apportant à la société plus qu'elles en coûtent, en termes d'économie de gestion, de jugement argumenté et fondé de débat et d'amendes ; l'ouverture de ces ISC à leur environnement socio-économique et scientifique (université, société civile).
- Le développement d'une jurisprudence financière locale.

Le métier de magistrat s'apprend avec le temps. Il est le fruit de tout un processus de connaissances et d'expériences. « *C'est avec le temps, note à juste titre, éloquemment Guy Piolé que les magistrats acquièrent l'expérience et la maîtrise d'un art difficile. Il leur faudra, par exemple, dans leurs contrôles, de découvrir*

[25] Mohamed Harakat - « Finances publiques et droit budgétaire » op.cit. p.250

des faits innombrables et saisir une réalité toujours complexe pour l'exposer en peu de phrases à leurs pairs, et en tirer matière à un paragraphe simple et lisible dans une lettre d'observation publique ou un jugement. Curiosité, discipline et réserve, quête de la vérité : les faits et rien d'autre. Ces aptitudes se travaillent avec le temps, à l'image d'un solfège ».

I. Une bonne formation du personnel des membres des ISC en matière de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance globale

Les résultats attendus de la réforme consistent à garantir une formation de qualité à tous *les acteurs du contrôle par le biais de l'élaboration d'un « schéma directeur de formation » axés sur les objectifs suivants* :

- Assurer un professionnalisme en matière de contrôle de la corruption : il consiste à impliquer tous les acteurs par le biais d'un comité de formation dont le but est de recenser les besoins d'arrêter le programme annuel et d'évaluer les résultats.
- Définir les compétences à atteindre en fonction de l'évolution des missions, des procédures et de l'environnement des ISC.
- Il s'agit, dans cette optique, d'associer les universitaires dans le processus de contrôle opérés par les ISC. Selon les propositions avancées par Jean-Pierre Raffarin, en matière de la « *gouvernance humaniste, les effectifs des corps de contrôle doivent être recrutés pour moitié par des fonctionnaires et pour moitié par des universitaires susceptibles d'apporter un regard extérieur* »[26].
- Maîtriser les méthodes et les techniques modernes de contrôle par informatique (cœur du métier). Le recours aux nouvelles TIC permet aux contrôleurs d'optimiser leur contrôle de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance.

J. Des institutions plus transparentes, plus compréhensibles et intelligibles

Les résultats attendus de la réforme du système de contrôle financier consistent, plus particulièrement, à rendre les ISC plus transparentes et plus compréhensibles et intelligibles aussi bien pour les organismes contrôlés que pour le public. Cette remarque est fondamentale. Elle peut être appliquée à tous les organismes de contrôle sans exception.

Une telle réforme permet de garantir :

- Une meilleure vulgarisation et information des citoyens et des divers acteurs institutionnels (élus, services déconcentrés, tutelle, gestionnaire, ONG, etc) sur les nouvelles missions de contrôle en matière de lutte contre la corruption et la mauvaise gouvernance : l'objet du contrôle, les procédures, les règles de fonctionnement des ISC ainsi que les suites et les enjeux de contrôle ;
- Une meilleure ouverture sur l'administration et sur l'université. Elle se manifeste par l'inauguration de nouvelles valeurs et traditions de contrôle et de redditions des comptes ;
- Diffusion des connaissances sur la pratique de la gestion locale permettant de former aussi bien les étudiants, les enseignants que les chercheurs qui s'intéressent à l'évaluation des politiques publique de lutte contre la corruption et les contraintes de la gouvernance globale.

J. Le développement d'une nouvelle culture de reddition des comptes, de transparence et de bonne gouvernance

La richesse et la diversité des interventions des ISC constituent une source d'accumulation des expériences servant à améliorer les méthodes, l'organisation de leurs champs d'intervention ainsi que le développement de l'information sur leurs activités de lutte contre la corruption. Ainsi se dessinent les priorités du contrôle pour les années à venir.

Les résultats attendus de la réforme du système de contrôle résident dans les éléments suivants :

- explorer les nouvelles technologies de l'information (NTI) qui permettent d'accéder à l'information budgétaire et comptable, d'où la nécessité de préparer un « *schéma directeur du système d'information des ISC* » servant à piloter et à suivre les activités des CRC (accès aux bases de données, partage des connaissances par le biais d'un intranet commun, gestion électronique des données, etc).

[26] La nouvelle gouvernance (2001).

Conclusion

Une grande réforme des institutions de gestion et de contrôle s'impose impérieusement. Dans cette optique il est permis de se demander si elle ne devait pas être un préalable aux efforts à consentir en matière de la gouvernance. Fondamentalement en effet le contrôle opéré par les ISC, le parlement et la société civile se justifient par la nécessité de son insertion aussi bien dans le système d'information et de planification que dans celui de la culture et des valeurs (reddition des comptes, transparence).

Plus particulièrement il incombe aux gestionnaires de rendre compte de leur gestion pour vérifier les conditions dans lesquelles sont conduites leurs opérations. La demande du contrôle s'impose avec acuité pour développer la crédibilité de l'information diffusée qu'il s'agisse de l'information financière ou celle de la performance.

C'est à ce titre que les missions assignées aux ISC ne doivent être ni sous estimées ni surestimées. Elles doivent être réfléchies et pensées dans leur juste place parce que d'autres facteurs peuvent rentrer en jeu et influencer le calcul.

En définitive l'accomplissement de toutes ces taches susceptibles d'améliorer la reddition des comptes et la transparence pour une bonne gouvernance globale sont tributaires de la volonté politique et de l'engagement de tous les acteurs qui ont intérêt au changement le reste n'est que littérature.

Apports des théories de la justice organisationnelle à la compréhension de la RSE : une perspective d'intégration

Assâad El Akremi
Maître de conférences
Université de Toulouse 1
assaad.el-akremi@univ-tlse1.fr

Mohamed Ikram Nasr
Université de Toulouse 1
Mohamed-ikram.Nasr@sip.univ-tlse1.fr

Jacques Igalens
Professeur IAE de Toulouse
Chercheur LIRH et au GRG de Toulouse
Université de Toulouse 1
jacques.igalens@univ-tlse1.fr

Nombre d'auteurs ont mis en évidence un manque d'intégration entre les théories de la justice organisationnelle et les théories de l'éthique des affaires (Greenberg & Bies, 1992 ; Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006). Cette déconnexion est plus marquée lorsqu'il s'agit de confronter les théories de la justice organisationnelle avec les travaux sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour expliquer ce manque d'intégration :

- La première raison est d'ordre conceptuel. Les auteurs en éthique des affaires, imprégnés par la philosophie morale, définissent la justice en termes normatifs en spécifiant les critères universels des conduites moralement appropriées des individus et des groupes. La justice, considérée comme « la première vertu des institutions sociales » (Rawls, 1971 : 29) a une valeur en soi au-delà des récompenses financières et sociales que cela pourrait apporter. Par opposition, la justice organisationnelle est définie en termes descriptifs et subjectifs. « Les chercheurs dans ce domaine n'investiguent pas ce qui est vraiment juste ; ils focalisent plutôt leurs études sur ce que les individus *pensent* comme juste. À cet égard, un événement donné peut, ou ne pas, être juste, selon que les individus l'estiment juste ou pas. La finalité de la recherche est alors de déterminer, empiriquement, les facteurs qui influencent les perceptions de justice, mais aussi la façon dont les individus se comportent dès qu'ils ont catégorisé un événement comme juste ou injuste. Qu'un philosophe moral (ou une autre personne) souscrive à ces jugements subjectifs ou non, est une question secondaire » (Bagger, Cropanzano & Ko., 2006 : 27).
- La deuxième raison est liée à la prédominance des motivations instrumentales et interpersonnelles dans les études de la justice organisationnelle : les individus se soucient de la justice afin de s'assurer un avantage économique ou pour préserver leur statut social au sein du groupe (Cropanzano & al., 2001). La littérature sur la justice organisationnelle n'a intégré que très récemment la préoccupation éthique, en considérant que les individus valorisent la justice parce qu'ils estiment que c'est conforme à une obligation morale et que c'est *la meilleure chose à faire* (Bies, 2001).
- La troisième raison est liée à un décalage entre les niveaux d'analyse. En focalisant sur les perceptions, les spécialistes de la justice organisationnelle situent leurs analyses au niveau individuel en distinguant l'évaluation de l'équité de la rétribution (justice distributive), celle des règles et procédures de décision (justice procédurale) et celle de la qualité du traitement interpersonnel et des explications et justifications données (justice interactionnelle). L'analyse dans les travaux sur l'éthique des affaires est souvent focalisée sur des standards collectifs de conduite

morale. Ce décalage du niveau d'analyse est plus flagrant lorsqu'il s'agit de confronter les travaux sur la justice organisationnelle au thème de la RSE ou du Développement Durable (DD), dominé souvent par des préoccupations environnementales et sociétales. Autrement dit, la RSE et ses conséquences sont généralement analysées à un niveau macroéconomique alors que la justice organisationnelle fait partie d'un domaine de recherche micro, à savoir celui du comportement organisationnel (Rupp & al., 2006).

Le développement récent des théories morales de la justice organisationnelle soutient l'idée que les individus valorisent la justice parce qu'ils estiment que c'est une fin en soi et un devoir moral au-delà de tout intérêt économique ou social. En intégrant cette dimension normative, les travaux sur la justice organisationnelle peuvent apporter de nouveaux appuis à l'importance et à la légitimité des pratiques de RSE. À cet égard, l'objectif de cette communication est de montrer qu'en renforçant les liens entre les notions de RSE et de justice (organisationnelle et sociale), la logique normative de la RSE peut être renforcée. En premier lieu, les récents travaux sur le motif moral de la justice et sur la notion de justice vicariante montrent empiriquement que l'entreprise a intérêt à se comporter de manière moralement et socialement responsable et que la violation de ces normes peut avoir des conséquences désastreuses sur son image, non seulement auprès des employés mais aussi auprès des autres parties prenantes (telles que les consommateurs et l'opinion publique) (Luo & Bhattacharya, 2006). Ensuite, les résultats de ces travaux apportent aussi un soutien empirique et donc une légitimité *a posteriori* à la perspective normative de la théorie des parties prenantes ; perspective qui est souvent critiquée et décrite comme étant controversée étant donné l'absence de preuves empiriques. Enfin, les connaissances en justice organisationnelle peuvent apporter une nouvelle perspective appréhendant la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses employés sous l'angle de la norme de réciprocité et de la théorie de l'échange social. Nous développerons ces différentes pistes d'intégration entre les théories de justice organisationnelle et de RSE après une présentation des fondements motivationnels de la justice et les nouvelles théories de justice organisationnelle mettant l'accent sur les notions de vertu morale et de responsabilité.

1. Les motifs de la justice : la renaissance de la question éthique

Savoir pourquoi les individus se soucient-ils de la justice est une des questions fondamentales abordées par les chercheurs en justice organisationnelle durant les trente dernières années (Cropanzano & al., 2001). Historiquement, trois réponses, plus complémentaires qu'exclusives, ont été apportées à cette question : les individus donnent de l'importance à la justice parce qu'elle (1) sert leurs intérêts personnels économiques (motif instrumental) ; (2) leur permet de satisfaire leurs besoins d'appartenance et de valorisation de soi (motif relationnel) ; et (3) constitue une vertu morale valorisée pour elle-même (motif moral).

1.1 - Motif instrumental : l'intérêt personnel éclairé

Le modèle instrumental de la justice procédurale, dit aussi *"self-interest model"* se base sur la notion de contrôle des processus ("*voice control*") et tente d'appliquer le modèle de la rationalité économique pour comprendre les raisons de l'importance de la justice (Thibaut & Walker, 1975). Ce modèle part de l'hypothèse selon laquelle les individus sont motivés à maximiser les rétributions matérielles qu'ils reçoivent grâce à leurs relations d'échange. L'idée avancée ici est que la justice est motivée par les incitations économiques et est considérée comme importante parce qu'elle garantit les rétributions matérielles futures (Cropanzano & Ambrose, 2001). Les procédures qui servent à l'allocation des ressources organisationnelles, de par leur caractère stable, offrent des informations sur ces résultats futurs ; c'est pourquoi elles sont valorisées et que les employés se préoccupent de leur équité (Brockner & Wiesenfeld, 1996). Des procédures justes sont garantes d'une plus grande probabilité d'obtention de rétributions favorables dans le futur. Ainsi, les employés peuvent accepter à court terme des résultats défavorables s'ils sont guidés par des procédures justes garantissant des rétributions plus favorables à long terme (Greenberg, 1990 ; Peretti, 2004). Valoriser un système juste est ainsi principalement motivé par un intérêt personnel « éclairé ».
Cette vision instrumentale doit être considérée comme une explication partielle des motifs de la justice. En considérant l'être humain exclusivement sous sa facette d'*Homo œconomicus* calculateur et motivé par le gain, cette explication ne permet pas de rendre compte des facteurs qui incitent les individus à agir de manière juste et à sanctionner les comportements injustes des autres. S'intéressant aux besoins sociaux et aux obligations morales, les modèles relationnel et moral sont venus compléter cette première réponse.

1.2 - Motif relationnel : les besoins d'appartenance et de valorisation de soi

En réaction aux travaux sur le motif instrumental, Lind & Tyler (1988 ; Tyler & Lind, 1992) ont développé le modèle relationnel de la justice procédurale (dit aussi "*group-value model* ") axé sur les motivations sociales et identitaires de la justice et mettant en exergue le rôle

de cette dernière dans la satisfaction des besoins d'appartenance et d'estime de soi des individus. Ce modèle part de l'hypothèse que les individus donnent une valeur intrinsèque aux relations qu'ils entretiennent avec les autres (Brockner & Wiesenfeld, 1996), construisent leurs identités à travers leur appartenance à différents groupes sociaux (Byrne & Cropanzano, 2001) et s'intéressent à la justice au-delà des considérations relatives aux rétributions actuelles et futures de l'allocation. Il suggère ainsi que les procédures informent les individus à la fois sur la mesure dans laquelle ils sont valorisés par les figures d'autorité et par le groupe social auquel ils appartiennent et sur le système de valeur de ce groupe.

Selon cette perspective, les procédures sont donc un véhicule majeur pour la communication des valeurs d'un groupe ou d'une organisation, un véhicule par lequel l'estime et l'identité des individus, sont construites (Cropanzano & al., 2001). L'appartenance à une organisation pose donc nécessairement la question de la concordance entre les valeurs véhiculées par les procédures et celles de l'individu. Dans ce cadre, la justice est supposée offrir de la dignité et du respect, favoriser la solidarité du groupe et être garante de la satisfaction future des besoins psychologiques d'identification et d'estime de soi (Blader & Tyler, 2005). Les travaux de Tyler et Blader (2000) sur le modèle de l'engagement au groupe ("*group engagement model*") ont renforcé cette vision relationnelle en suggérant que la justice est valorisé parce qu'elle détermine fortement le processus de construction identitaire des individus et que l'identification est le principal facteur explicatif des réactions aux perceptions de justice. Plusieurs études ont apporté un soutien empirique à la pertinence de ces modèles relationnels en montrant l'importance de l'identification, de l'estime de soi et du sentiment d'appartenance dans le jugement et les réactions à la justice en organisation (Tyler & Blader, 2003).

1.3 - Motif moral : la justice comme vertu

Dans une importante critique des modèles instrumental et relationnel, Folger (1998) a mis en exergue les limites de ces deux explications de la justice en soutenant qu'elles se basent sur l'intérêt personnel rationnel et que la seule différence entre elles concerne la nature des rétributions considérées. En effet, ces deux modèles considèrent la justice comme un moyen utilisé par les individus pour atteindre des fins d'intérêt personnel (les bénéfices économiques dans le premier cas et la satisfaction des besoins sociaux dans le deuxième) et impliquant des calculs conscients de coûts et de bénéfices. Cet auteur suggère ainsi que ces visions « classiques » des motivations de la justice sont réductrices et ne permettent pas d'expliquer adéquatement les expériences quotidiennes vécues par les individus.

Se basant sur cette critique, Folger (2001) soutient que les limites de ces modèles reviennent au fait qu'ils ne prennent pas compte les dimensions éthiques et morales et il propose un modèle articulé autour du motif moral de la justice. Selon cet auteur, nous nous soucions de la justice parce que nous avons un respect profond à l'égard de la dignité et du bien-être humains. La justice est ainsi une norme morale que les individus ont intériorisée et qu'ils valorisent comme une vertu morale et comme une fin en soi et non comme un moyen instrumentalisé au service de la maximisation des bénéfices personnels. Selon cette perspective, les individus agissent de manière juste, tout simplement, parce que c'est la bonne chose à faire et parce que l'injustice constitue une violation des normes morales et sociales (Bagger & al., 2006). Un nombre croissant d'études empiriques soutient cette conception de la justice comme vertu morale et ce en montrant que les individus se soucient de la justice et sanctionnent les comportements injustes des autres même si cela ne leur apporte aucun bénéfice économique, relationnel ou identitaire (Skitka & Houston, 2001).

L'intégration du motif moral dans l'étude de la justice organisationnelle a suscité plusieurs développements théoriques récents. L'objectif de la présente communication étant d'identifier les apports potentiels de ces nouveaux développements à la littérature de la responsabilité sociale de l'entreprise, nous présentons dans ce qui suit les principales théories « morales » de la justice organisationnelle.

2. Les notions de morale et de responsabilité dans les théories de justice organisationnelle

2.1 - Le modèle déontique de la justice organisationnelle (Folger, 1998, 2001)

Folger (2001) utilise le terme « *deonance* » (du grec « *deon* » qui signifie obligation ou devoir) pour désigner « un état psychologique impliquant des réactions émotionnellement chargées à des événements considérés comme violant les normes morales de conduite sociale » (Folger & Skarlicki, 2006 : 6). Le modèle déontique de la justice estime que les individus considèrent souvent qu'ils ont une obligation et un devoir moral d'agir justement envers les autres (Folger, 1998). L'idée centrale sous-tendant ce modèle est que les principes et les standards moraux sont importants et qu'ils déterminent les réactions des individus. Autrement dit, on se soucie de la justice parce qu'elle constitue la « bonne » manière de se comporter et qu'on veut protéger et agir selon des principes moraux et éthiques intériorisés. Plus récemment, Folger, Cropanzano et Goldman (2005) ont enrichi la portée de

la théorie déontique en examinant la relation entre moralité et réactions de représailles aux situations d'injustice. En effet, ces auteurs soutiennent que pour comprendre l'importance des motivations morales, il faut examiner les réactions des individus face à des situations de violation de principes moraux qu'ils valorisent. Confrontés à de telles situations, les individus développent une réaction ou une réponse dite « déontique » fortement chargée en émotions et dont l'objectif est de rétablir la justice et de punir le transgresseur (un objectif de rétribution).

2.2 - La théorie des obligations morales (Skitka, 2002)

Skitka (2002) part de l'hypothèse selon laquelle les individus ont certaines convictions fortement ancrées, appelées obligations ou mandats moraux. Les positions idéologiques fortes et solides qu'a une personne pour ou contre des sujets comme l'avortement, la peine capitale, la torture, l'euthanasie ou la censure en sont un exemple. Sur cette base, Skitka (2002) développe la théorie des obligations morales postulant que la violation de certaines valeurs considérées comme « sacrées » par l'individu suffit à susciter un profond sentiment d'injustice. Certains travaux empiriques sont venus soutenir cette affirmation. Par exemple, une des études menées par Skitka et Houston (2001) montre que les participants, qui sont fortement contre la peine de mort, estiment qu'il est injuste de condamner une personne pour meurtre, même si l'enquête a été justement réalisée d'un point de vue procédural et même si le condamné a été traité avec respect et dignité. Ces résultats suggèrent que lorsqu'une situation met en danger ou viole l'une des obligations morales auxquelles on croit fermement, cela nous amène à percevoir cette situation comme injuste sans considérer les autres éléments la constituant. En d'autres termes, le modèle de Skitka (2002) indique que dans les cas où une vertu morale réellement importante pour l'individu est violée, les précautions procédurales et interactionnelles ne peuvent pas compenser les perceptions d'injustice.

2.3 - La théorie justice en tant que responsabilité (Folger & Cropanzano, 1998)

Folger et Cropanzano (1998, 2001) considèrent que l'élément intégrateur des théories de la justice concerne l'identification de la partie responsable de l'injustice, et qui serait ainsi passible de blâme et de sanction. Ces auteurs proposent une nouvelle théorie de la justice basée essentiellement sur la notion de responsabilité. Cette théorie intégrative considère que, face à des situations inattendues ou négatives, l'individu désire avant tout attribuer la responsabilité du tort subi. Cela l'amène à diriger ses réponses envers l'organisation et ses managers lorsqu'il s'aperçoit qu'ils sont responsables du mal subi ou à modérer ses réactions dans le cas contraire. L'attribution de la responsabilité est le résultat d'issues négatives de trois processus de simulation cognitive consistant à imaginer les alternatives à la situation vécue, processus équivalents à des « pensées contraires aux faits ».

Le premier processus, "*would counterfactual*", consiste pour le salarié à confronter les résultats négatifs de la décision organisationnelle à d'autres résultats possibles considérés comme positifs et meilleurs pour l'individu. Par exemple, en cas de licenciement, l'employé peut comparer cette situation négative (perte de ses revenus financiers, son statut, sa propre estime) avec des expériences alternatives dans lesquelles le licenciement aurait pu être évité (réaffectation au sein de l'entreprise, essaimage, réduction d'horaire de travail). Le deuxième processus, "*could counterfactual*", est relatif à la faisabilité des autres alternatives identifiées par l'individu et au degré de discrétion du décideur. Le salarié compare ce que le décideur a réellement fait à ce qu'il aurait pu faire. Dans le cas du licenciement, les individus vont s'abstenir à diriger leurs réactions négatives envers des supérieurs hiérarchiques qui ne pouvaient pas agir autrement (directives de l'entreprise mère, conditions économiques difficiles…). Le troisième processus, "*should counterfactual*", désigne le caractère moral et éthique de la décision prise. Les individus s'abstiennent en général d'être hostiles envers une personne ou une orgganisation qui a fait ce « qu'il fallait faire » ou ce « qu'on s'attendait d'elle ». Lorsque les managers agissent en accord avec les principes moraux et éthiques en vigueur, ils évitent d'être la cible des réactions négatives même s'ils possèdent une marge de discrétion leur permettant d'émettre des décisions plus favorables aux employés. La présence d'une issue négative de ces trois processus (existence de meilleures alternatives, discrétion du manager, non-application des principes éthiques) est une condition pour l'attribution de la responsabilité envers le décideur ou manager (Folger & Cropanzano, 2001).

3. Apports des théories de justice organisationnelle à l'étude de la RSE : pistes d'intégration

L'objectif de cette communication est d'identifier, dans une logique d'intégration, les apports des nouveaux développements en justice organisationnelle à l'étude de la RSE. Une approche intéressante pour rapprocher ces deux niveaux d'étude (descriptif et normatif) est celle proposée par Greenberg et Bies (1992). Ces auteurs se sont posé la question de savoir si les théories psychologiques et les données empiriques peuvent être utiles pour la quête normative de ce qui est éthiquement

juste. À cet égard, les données empiriques peuvent servir la réflexion normative par deux moyens : (a) en estimant ce qui constitue effectivement la nature humaine dans le domaine de l'éthique ; et (b) en évaluant le statut factuel (empirique) des revendications et affirmations normatives concernant la moralité des actes et des règles. La quête empirique des sciences sociales pourrait donc servir à évaluer, éclairer, donner du poids ou infirmer les prémisses et les affirmations des théories normatives concernant la nature morale de l'homme, de ses actes et des systèmes organisés dans lesquels il évolue. Greenberg et Bies (1992) suggèrent que les travaux empiriques en justice organisationnelle peuvent informer les conceptualisations normatives en apportant les éléments empiriques pour répondre à deux questions : (a) Quelles sont et sur quoi reposent les appréhensions des individus concernant la justice et le respect des normes morales dans le contexte organisationnel ? ; et (b) quelles sont les conséquences découlant du fait de suivre ou d'enfreindre les règles morales de justice dans l'organisation ?

Sur la base de cette logique, nous pensons que les travaux sur la justice organisationnelle peuvent contribuer à la compréhension de l'importance, des effets et des aspects moraux de la RSE via au moins trois moyens qui sont autant de pistes de rapprochement entre ces deux corps théoriques considérés jusqu'à là comme indépendants voire incommensurables. En premier lieu, les récents travaux sur le motif moral de la justice et sur la notion de justice vicariante montrent empiriquement que l'entreprise a intérêt à se comporter de manière moralement et socialement responsable et que la violation de ces normes peut avoir des conséquences désastreuses sur son image, non seulement auprès des employés mais aussi au près des autres parties prenantes (telles que les consommateurs et l'opinion publique). Ensuite, les résultats de ces travaux apportent un soutien empirique et donc une légitimité *a posteriori* à la perspective normative de la théorie des parties prenantes ; perspective qui est souvent critiquée. Enfin, les connaissances en justice organisationnelle peuvent apporter une nouvelle perspective appréhendant la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses employés sous l'angle de la norme de réciprocité et de l'échange social.

3.1 - Les recherches en justice organisationnelle informent sur l'ampleur des conséquences négatives de l'irresponsabilité sociale de l'entreprise

L'une des difficultés auxquelles sont confrontés les chercheurs en RSE est la difficulté de tester empiriquement les présupposés théoriques concernant le rôle et l'importance de la dimension morale de la RSE. Qu'ils s'inscrivent dans une perspective basée sur la théorie du climat éthique (Victor & Cullen, 1988), sur les modèles de décisions éthiques (Trevino, 1986 ; Cavanagh, Moberg & Velasquez, 1995) ou sur l'approche normative de la théorie des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995), ces chercheurs ont des difficultés à opérationnaliser et confronter à l'épreuve du terrain des réflexions et des concepts d'ordre normatif (Hireche & El Mourabet, 2007). Un premier moyen par lequel les travaux en justice organisationnelle peuvent contribuer à la compréhension des aspects moraux de la RSE est par conséquent d'apporter un soutien empirique des conséquences des comportements plus ou moins socialement responsables de l'entreprise. À cet égard, plusieurs travaux empiriques montrent que lorsquel'entreprise faillit à ses obligations morales ou viole des standards éthiques en agissant de manière injuste à l'égard de ses employés, les conséquences ne se comptent pas uniquement en termes d'attitudes et comportements négatifs de la part des employés « victimes » (Cohen-Charash & Spector, 2001), mais aussi en termes d'attitudes et de comportements négatifs des autres parties prenantes et groupes sociaux composant l'environnement de l'entreprise tels que les consommateurs, les investisseurs et le grand public (indignation, baisse des intentions d'achat, détérioration de l'image de marque…). Ainsi, par exemple, Skarlicki et al. (1998) ont trouvé que les perceptions de justice concernant le plan de restructuration d'une entreprise ont des effets significatifs sur les intentions d'achat des consommateurs et les intentions de candidater à un poste par des futurs employés potentiels. De même, Leung et al. (1993) ont montré que les sentiments de sympathie et de soutien exprimés par des observateurs à l'égard des actions industrielles des entreprises sont fonction de la justice perçue de ces actions. Enfin, Bies et Greenberg (1992) ont constaté que les pratiques injustes et immorales de Nike en matière d'emploi des mineurs et des conditions de travail ont détérioré l'image de cette entreprise et ont fait chuté significativement le cours des ses actions en bourse, ainsi que son chiffre d'affaire. L'ensemble de ces études empiriques montrent que la violation par les entreprises des standards moraux, et donc leur incapacité à se montrer socialement responsables, suscite des réactions négatives non seulement de la part des salariés mais aussi de la part des autres parties prenantes qui contribuent à leur survie et succès comme les clients, les actionnaires et l'opinion publique (Folger & Skarlicki, 2006).

3.2 - La justice organisationnelle apporte un soutien empirique à la perspective normative de la théorie des parties prenantes

Les récentes études empiriques en justice organisationnelle peuvent aussi apporter une base de soutien factuel aux conceptualisations théoriques de la RSE, et en particulier à l'une d'entre elles : l'approche normative de la

théorie des parties prenantes (TPP). Pour discuter ce point, nous allons commencer par une brève présentation des apports et des limites de la TPP. Selon la théorie des parties prenantes, développée par Freeman (1984), la finalité de l'entreprise n'est plus uniquement de répondre à l'impératif de maximisation de profits pour ses actionnaires, mais plutôt d'atteindre un équilibre juste et viable entre les intérêts des différents groupes de personnes la composant ou composant son environnement (Pasquero, 2002). Ainsi, l'entreprise a des responsabilités vis-à-vis de chacun de ses différents partenaires et notamment de ses salariés (Hireche & El Mourabet, 2007).

La taxonomie proposée par Donaldson et Preston (1995) distingue trois approches de la TPP : (1) *L'approche descriptive de la TPP* consiste à décrire l'organisation en la considérant comme un lieu de cohabitation d'intérêts, à la fois compétitifs et complémentaires, possédant chacun une valeur intrinsèque. Une telle approche permet par exemple d'identifier les salariés comme une catégorie principale de parties prenantes, en soulignant leurs contributions, leurs intérêts et leurs droits ; (2) *L'approche instrumentale de la TPP* s'intéresse aux effets des choix de management des parties prenantes sur la prospérité économique et financière de l'entreprise et le niveau d'atteinte de ces objectifs (performance financière, rentabilité…) ; (3) *L'approche normative de la TPP* s'intéresse aux normes et standards éthiques sous-jacents aux comportements des dirigeants et des entreprises et considère l'aspect normatif comme une composante fondamentale de la TPP (Donaldson & Preston, 1995). L'objectif de cette approche est « fonder sur des principes les raisons morales ou éthiques pour lesquelles les dirigeants devraient tenir compte des intérêts d'un ensemble de PP et ce, en l'absence d'un quelconque bénéfice apparent » (Hireche & El Mourabet, 2007 : 11). Par conséquent, la relation de l'entreprise à ses salariés est considérée comme une relation morale et non seulement économique ou stratégique. L'entreprise a ainsi l'obligation morale d'agir de manière socialement responsable à l'égard de ses salariés et de prendre en compte leurs intérêts et droits en tant que partie prenante (Greenwood & De Cieri, 2005). L'apport fondamental de l'approche normative de la TPP est d'appréhender les salariés comme des « ayant-droits moraux » vis-à-vis de l'entreprise (Hireche & El Mourabet, 2007). Par ailleurs, il a été soutenu que la TPP propose un cadre théorique permettant d'intégrer les notions de respect de la personne, d'équité et de justice organisationnelle. Cependant, la TPP a fait l'objet de plusieurs critiques dont une synthèse est présentée par Gond et Mercier (2004). Une des principales critiques est le manque flagrant d'études et de preuves empiriques. Cela revient dire qu'on ne connaît pas par exemple le poids réel des principes moraux dans la détermination des actions de l'entreprise et ses dirigeants à l'égard des salariés. Certaines décisions peuvent-elles être prises juste parce qu'elles répondent à un impératif moral et éthique et que c'est « la bonne chose à faire », abstraction faite des intérêts économiques et financiers de l'entreprise ?

Les études empiriques portant sur le motif moral et sur le modèle déontique de justice organisationnelle (Folger, 1998, 2001) apportent aussi des éclairages considérables à ce niveau. Plusieurs études montrent que les individus se conduisent selon des principes moraux même si cela va à l'encontre de leur intérêt personnel. Par exemple, les études expérimentales de Kahneman et al. (1986) et de Turillo et al. (2002) ont examiné les réactions des tierces personnes qui étaient témoins d'une violation de normes de justice. Dans les deux cas, la possibilité est donnée aux participants de sanctionner un partenaire qui a transgressé une norme morale dans sa relation à un partenaire autre que le participant lui-même et avec lequel le participant n'a aucun lien relationnel. L'objectif est de voir si les individus régissent à l'injustice par devoir moral sans considérer leurs propres intérêts économiques et relationnels. Les résultats de ces études montrent qu'une majorité de personnes choisit de sanctionner le transgresseur même s'ils devaient pour cela renoncer aux récompenses matérielles. En plus, l'étude de Turillo et al., (2002) indique que cet effet n'est dû ni à la désirabilité sociale, ni à l'identification à la victime mais constitue bien une réponse motivé par l'impératif de rétablir et d'obéir à une norme morale.

3.3 - L'apport de la justice organisationnelle : échange social et identification dans les entreprises socialement responsables

Contrairement à ce qui est véhiculé par le discours managérial, les salariés apparaissent souvent comme des parties prenantes secondaires et moins influentes que les autres. L'intégration des travaux sur la justice peut d'une part légitimer et renforcer la place des salariés en tant que parties prenantes et d'autre part faciliter la compréhension de l'impact des pratiques de responsabilité sociale sur les comportements et les attitudes des salariés. En mobilisant les différents fondements motivationnels de la justice organisationnelle, les réactions des salariés aux actions de RSE peuvent être analysées de deux manières :

- *Le cas ou les salariés sont directement bénéficiaires de ces actions développant des pratiques équitables, justes et respectueuses de GRH :* selon la théorie de l'échange social (Blau, 1964), lorsqu'une partie fait une contribution ou rend service à l'autre partie dans le cadre d'une relation d'échange, elle développe une attente future d'un retour ou d'une action équivalente. L'autre partie, ayant reçu quelque chose qu'elle valorise, développe un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960). Plusieurs études ont montré que lorsque les salariés jugent que leur

entreprise les traite équitablement, ils se sentent plus engagés à l'égard de l'organisation et ont tendance à développer des comportements citoyens au travail (Masterson et al., 2000). Les individus utilisent aussi les pratiques de RSE pour estimer la valeur qui leur est accordée par l'organisation. En revanche, lorsque les salariés se sentent victimes d'injustices au travail, ils ont tendance à s'engager dans des comportements de vengeance et de sabotage (Greenberg, 2002). En intégrant ces résultats sur les conséquences de la justice, l'impact direct des pratiques de RSE sur les attitudes et les comportements des salariés peut être clarifié.

- *Le cas ou les salariés ne sont pas les bénéficiaires directs des actions de RSE mais valorisent ces actions en termes normatifs de justice ou d'injustice sociale :* les travaux sur les perceptions d'injustice par les tierces personnes suggèrent que les salariés peuvent réagir positivement ou négativement aux actions de l'entreprise perçues comme socialement responsables ou irresponsables. Par ailleurs, la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1985) soutient que les salariés qui valorisent les actions de RSE vont développer des sentiments de respect et de fierté en tant que membres de l'entreprise. Les individus ont tendance à renforcer leur estime de soi en s'identifiant à des groupes ou des organisations reconnus et réputés par leur engagement social.

Enfin, l'opérationnalisation de la notion de RSE peut être guidée par la taxonomie des dimensions de la justice organisationnelle. En partant de la définition de Carroll (1979), s'agira ainsi de distinguer entre (1) la "*RSE procédurale*" jugée à partir des processus organisationnels visant à identifier et à gérer les questions sociétales et environnementales par l'entreprise ; (2) la "*RSE distributive*" définie par les résultats des actions organisationnelles à ces niveaux ; et (3) la "*RSE interactionnelle*" orientant les principes d'échange et d'interaction entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Bibliographie

Bagger J., Cropanzano R. & Ko J. (2006). La justice organisationnelle : Définitions, modèles et nouveaux développements. In A. El Akremi, S. Guerrero et J.P. Neveu (Eds.), *Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, de Bœck.

Bies R.J. (2001), Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In Greenberg, J. et Cropanzano, R. (Eds), *Advances in organizational justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, pp. 89-118.

Bies R.J. & Greenberg J. (2002). Justice, culture and corporate image: The swoosh, the sweatshops, and the sway of public opinion. In M.J. Gannon et K.L. Newman (Eds.), Handbook of Cross-cultural Management (pp.320-334), Oxford, England: Blackwell.

Blader S.L. & Tyler T.R. (2005), How can theories of organizational justice explain the effects of fairness? In Greenberg, J. et Colquitt, J.A. (Eds), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: LEA Publishers, pp.329-354.

Blau P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Brockner J. & Wiesenfeld B.M. (1996), An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin*, vol. 120, n° 2, pp. 189-208.

Byrne Z. S. & Cropanzano R. (2001). The history of organizational justice: The founder speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Carroll A.B. (1979). A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.

Cavanagh G.F., Moberg D.J., & Velasquez M. (1995). Making Business Ethics Practical. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 5, n° 3, pp.399-418.

Cohen-Charash Y. & Spector P.E. (2001), The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 86, pp. 278-321.

Cropanzano R., & Ambrose M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.

Cropanzano R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D.E. (2001), Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. Journal of Vocational Behavior, vol. 58, pp. 164-209.

Cropanzano R., & Rupp, D. E. (2002). Some reflections on the morality of organizational justice. In S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (Eds.), Emerging perspectives on managing organizational justice (pp. 225-278). Greenwich: Informational Age Publishing.

Donaldson T. & Preston L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp.65-91.

Folger R. (1998), Fairness as a moral virtue. In Schminke, M. (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 13-34.

Folger R. (2001), Fairness as deonance. In Gilliland, S., Steiner, D. & Skarlicki. D.P. (Eds.), *Research in social issues in management*, vol. 1, NY: Information Age Pub., pp. 3-33.

Folger R. & Cropanzano R. (1998), *Organizational justice and human resource management*, Thousand Oaks, CA: Sage.

Folger R. & Cropanzano J. (2001), Fairness theory : Justice as accountability. In Greenberg, J. et Cropanzano, R. (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University Press, pp. 1-55.

Folger R., Cropanzano R. & Goldman B. (2005), Justice, accountability, and moral sentiment : The deontic response to "foul play" at work. In Greenberg, J. et Colquitt, J. (Eds), *Handbook of organizational justice*, Mahwah, NJ : Erlbaum, pp. 215-245.

Folger R. & Skarlicki D.P. (2006), The evolutionary bases of deontic justice. *Paper presented at the 4th International Round Table on Justice, Ethics, and Social responsibility*, Tucson AZ, November 3 et 4, 2006.

Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.

Gond J.P. & Mercier S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, Actes du 15e Congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal.

Gouldner A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, vol. 25, pp. 161-178.

Greenberg J. (1990), Looking fair vs. being fair: Managing impression of organizational justice. In Staw, B.M. et Cummings, L.L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 111-157.

Greenberg J. (2002), Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, pp. 985-1003.

Greenberg J. & Bies R.J. (1992), Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, vol. 11, pp. 433-444.

Greenwood M. & De Cieri H. (2005). Stakeholder Theory and the Ethics of Human Resource Management, *Working Paper 47/05, July 2005*, Monash University, 2005.

Hireche L. & El Mourabet B. (2007). Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique. *Revue de l'Organisation Responsible*.

Kahneman D., Knetsch J.L. & Thaler R.H. (1986), Fairness and the assumptions of economics. *Journal of Business*, vol. 59, pp. 2285-2300.

Leung K., Chiu W., & Au Y. (1993), Sympathy and support for industrial actions: A justice analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 781-787.

Lind E. & Tyler T.R. (1988), *The social psychology of procedural justice*, NY: Plenum Press.

Luo X. & Bhattacharya C.B. (2006), Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70 : 1-18.

Masterson S.S., Lewis K., Goldman B.M., & Taylor M.S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 738-748.

Pasquero J. (2002). Le Défi de la Gestion Responsable, dans M. Kalika (éditeur) *Les Défis du Management*, Liaisons, Paris.

Peretti J-M. (2004), *Les clés de l'équité dans l'entreprise*. Paris, Editions d'Organisation.

Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, The Belknap Press of Harvard University Press.

Rupp D.E., Ganapathi J., Aguilera R.V. & Cynthia, Williams A. (2006). Employees' reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27: 537-543.

Skarlicki D.P., Ellard J.H. & Kelln B.R.C. (1998), Third-party perceptions of a layoff : Procedural, derogation, and retributive aspects of justice. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp. 119-127.

Skitka L.J. (2002), Do the means always justify the ends, or do the ends sometimes justify the means? *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 28, pp. 588-597.

Skitka L.J. & Houston D.A. (2001), When due process is of no consequence : Moral mandates and presumed defendant guilt or innocent. *Social Justice Research*, vol. 14, pp. 305-326.

Tajfel H. & Turner J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (eds.) *Psychology of Intergroup Relations*. Nelson Hall, pp. 7-24.

Thibaut J. & Walker L. (1975), *Procedural justice :A psychological analysis*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Trevino L.K. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 601-617.

Turillo C.J., Folger R., Lavelle J.J., Umphress E.E. & Gee, J.O. (2002), Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 89, pp. 839-865

Tyler T.R. & Blader S.L. (2000), *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, Philadelphia, PA: Psychology Press.

Tyler T.R. & Blader S.L. (2003), The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. Personality and Social Psychology Review, vol. 7, pp. 349-361.

Tyler T.R. & Lind E.A. (1992), A relational model of authority in groups. In Zanna, M.P. (Ed), *Advances in experimental social psychology*, vol. 25, San Diego, CA: Academic Press, pp. 115-191.

Victor B. & Cullen J.B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, n° 1, pp. 101-125.

L'audit de l'éthique des affaires, croisement de l'audit social et du contrôle interne

Michel Joras
Enseignant chercheur
CIRCEE, centre de recherche ESCE
Administrateur du CEA
Vice-président d'honneur de l'IAS
joras.m@wanadoo.fr

1. Le nouveau modèle économique et social

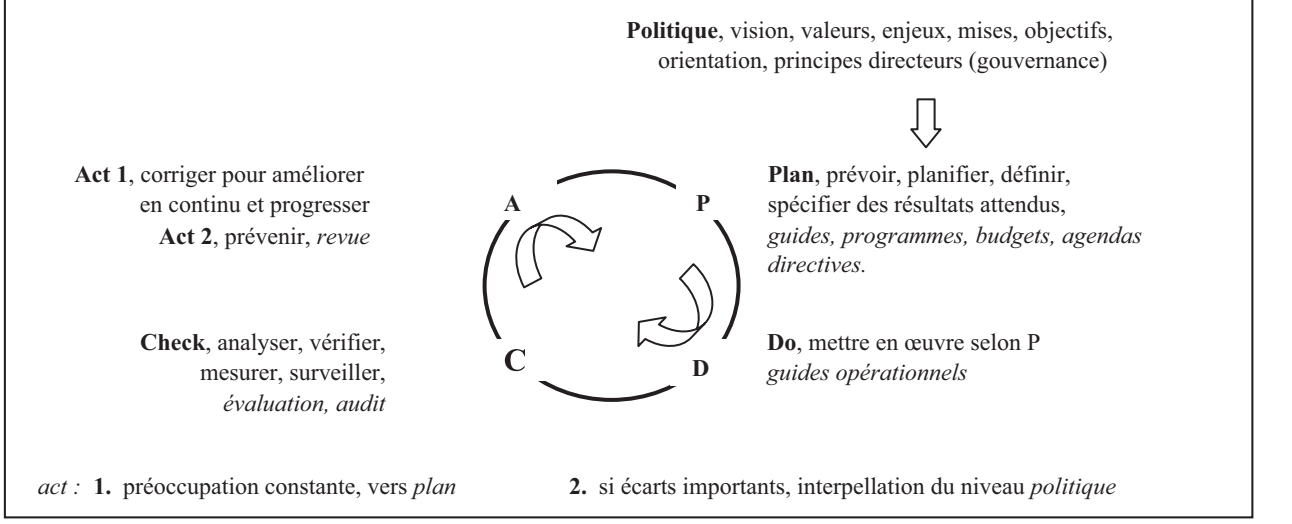
Emmenée dans le mouvement actuel de la mondialisation « réalité tangible, indivisible, irrévocable » (Medef, 2006), l'économie libérale de marché s'impose selon un paradigme global qui naît du triple croisement des principes du **développement durable** (Rio, 1992), des impératifs de la **responsabilité sociale de l'entreprise** (Igalens & Joras, 2002) et des fondamentaux de l'**éthique des affaires** (Ballet & de Bry, 2001).
Le déploiement de ce nouveau modèle économique et social, sous la pression de la fusion des espaces et des temps (Joras, 2005) trace les contours d'une société de l'information[1] et de l'immatériel (Futsec, 2007). Ce nouvel ensemble qui ébauche un « pacte global » (ONU 2000) se donne comme finalité de satisfaire la performance économique et financière (le profit), le progrès social (le peuple) et la sauvegarde de l'environnement (la planète).

2. Le socle scientifique

L'économie émergente du XXIe siècle s'appuie sur deux pôles scientifiques : les *sciences de la pensée* et les *sciences de l'action et des relations*.
Les **sciences de la pensée**, qui témoignent du métissage des idées, des idéologies, des cultures, illustrée par la philosophie morale et de la psychologie morale, aident à la réflexion sur des valeurs universelles pour une morale des consciences, qu'elles soient individuelles ou collectives.
Les **sciences de l'action**, sollicitées pour proposer une unicité des systèmes de pilotage et de régulation des organisations, trouvent dans le droit, l'économie, la gestion, la sociologie et les disciplines du chiffre les éléments pour suggérer un format universel d'un système de management pour une morale de l'action.
Les « **sciences de la pensée** » travaillent à la détermination consensuelle des fondamentaux de la morale individuelle (le bien, le mal, la sagesse) et collective (les Droits de l'Homme[2], des travailleurs[3]) qui se traduisent par des « attitudes, conduites et pratiques » cadrées selon des éthiques appliquées aux activités commerciales et sociales des organisations, des professions.
Les « **sciences de l'action et des relations** », dans leur recherche d'un modèle universel applicable à l'ensemble du management, semblent avoir trouvé dans l'architecture de la norme ISO 9000/2000 l'outil adéquat. Ce système de management, exprimé selon une démarche

[1] Thème de la Conférence mondiale de l'ONU à Tunis en janvier 2005.
[2] ONU, Déclaration universelle des Droits de l'Homme, 1948.
[3] ILO/OIT, directives et conventions, 1998.

Figure 1 : *Modèle de gestion universelle ISO 9000/2000 – Roue de deming cycle* *PDCA*



en processus *politique, plan, do, check, act* (cf. figure 1), offre dans les phases *check* et *act*, les moyens aux dirigeants (*politique, plan*) d'analyser, de contrôler, d'évaluer, d'auditer les activités (*do*) des forces vives opérationnelles mobilisées (ateliers, bureaux, sous-traitants, fournisseurs…) et de prendre les mesures de corrections et d'améliorations décelées (*act*).
Pour donner à cette phase *check* une assurance de qualité, de performance, le management aura recours en interne, au contrôle de gestion, à l'audit interne, à l'audit du contrôle interne et en externe, à l'audit financier et aux divers audits opérationnels (Joras, 1 996).
Les sciences de l'action, aident à l'expression de cette démarche d'aide au pilotage qu'est l'audit ; les sciences de la pensée désignent cette exigence associée, l'éthique appliquée aux affaires.

3. L'éthique de référence

Dans la chaîne sémantique « morale, éthique, éthiques », l'éthique appliquée aux affaires (Stükelberger, 2004) trouve sa légitimité dans des fondamentaux de la morale.

Les fondamentaux universels :
À partir de la philosophie morale et de la psychologie morale sont stipulées les bases :
- de la conscience individuelle à l'égard du bien et du mal en édictent les règles à l'individu pour ses rapports à autrui (sagesse, politesse, décence, responsabilité…) ;
- des consciences collectives, selon des valeurs humaines universelles, tangibles et partagées : les Droits de l'Homme (ONU, 1948) et les Droits des Travailleurs (Organisation Internationale du Travail, 1998) servent de cadre réglementaire et implicite ;
- de l'éthique des affaires, traduction simpliste du terme « business ethics » qui pour être comprise par les sciences de gestion est souvent exprimée sous le terme (Cardot, 2006) « l'éthique de l'entreprise » (ou société, collectivité, association…). Celle-ci s'exprime par une volonté et un engagement appuyés par une aptitude, une capacité, une compétence à assurer le respect de la conformité tant aux règles édictées implicites qu'à ses propres standards et attentes et l'assurance de la mise sous contrôle interne et externe de cette conformité (*compliance*). L'éthique serait l'art et la manière de maîtriser les risques inéthiques pouvant affecter d'une part la réalisation des objectifs, d'autre part l'intégrité des ressources et patrimoines, tout particulièrement le capital éthique d'image et de réputation ;
- d'une éthique pour une organisation qui est l'optimisation légale, légitime, économe de ressources dans la limite d'une morale partagée et du respect des intérêts actuels et futurs d'autrui (ce.ds).

En reprenant les propositions de la Banque Mondiale (WorldBank, 2007), la richesse des nations est un ensemble constitué par un capital produit, un capital naturel et environnemental ainsi qu'un capital intangible. Ce dernier étant lui-même l'addition de la qualité des institutions, de la gouvernance et du capital humain mobilisé.

4. De l'audit social à l'audit éthique

L'audit social, tel que défini par l'Institut de l'audit social dans son référentiel IAS 2000 a pour champ privilégié les ressources humaines qu'elles soient mobilisées en interne (l'entreprise) ou en externe (sous-traitants, fournisseurs). Le directeur des ressources

humaines, et éventuellement le directeur des relations sociales, sont chargés d'optimiser et sécuriser les ressources humaines, constituant principal du capital humain, en s'efforçant de respecter et faire respecter les valeurs humaines universelles ; en Europe, la charte des droits fondamentaux de l'union européenne reprise dans le traité de Maastricht de 1992.
L'audit éthique aura pour l'objectif principal de donner l'assurance que les ressources humaines par leurs attitudes, conduites et pratiques n'affectent pas négativement le capital produit, le capital naturel et/ou le capital intangible, et qu'elles ne portent pas préjudice aux parties prenantes concernées par les activités commerciales et sociales.

Deux conceptions se côtoient dans le monde économique et social, l'une veut privilégier les actionnaires et les investisseurs (sphère anglo-saxone), l'autre les hommes et la nature (France).
La première concerne particulièrement une gouvernance axée sur les intérêts des actionnaires (*corporate governance*), la seconde sur la qualité de la gouvernance d'entreprise (*business governance*). La *corporate governance* ayant pour souci principal la réduction du risque pour préserver la valeur ; la *business governance* devant être un système de management pour se préparer à la création de valeur, au profit du métier de l'entreprise et y affecter les ressources "*ad hoc"* (Académie[4] 2006).

L'audit de l'éthique des affaires, assimilée à une bonne gouvernance à l'égard des investisseurs (*corporate governance*) et des parties prenantes (*business governance*) devra trouver ses concepts et ses méthodologies conjointement dans l'audit social et dans l'audit du contrôle interne.
L'audit social permettra de donner l'assurance que les règles, les engagements sont conformément observés, maîtrisés (*compliance* audit), après avoir demandé à l'auditeur en accord avec le déontologue (CEA, 2005) de rassembler les éléments du référentiel éthique spécifique à chaque entreprise.
Plus particulièrement destiné à la gestion des ressources humaines mobilisées en interne ou en externe (responsabilité sociale de l'entreprise), l'audit social devra, en matière d'éthique, demander aux dirigeants responsables des différentes fonctions de justifier la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne focalisés sur les éventuels pratiques et conduites inéthiques. Le contrôle interne est ce qui assure d'une part que les tâches qui composent les processus s'enchaînent correctement d'un acteur à l'autre et d'autre part apporte l'assurance que les objectifs sont réalisables, c'est-à-dire que des événements extérieurs ne viendront pas en perturber la réalisation (Académie, 2007).
L'audit de l'éthique des affaires consistera très spécialement à donner une assurance raisonnable que le capital éthique est bien gouverné, c'est-à-dire dirigé et contrôlé.
Aussi la gestion du capital éthique devrait être confiée à un « responsable de conformité (*compliance officer*) » qui ait pour tâches principales :
- de développer, promouvoir et faire respecter la politique éthique de l'organisation ;
- de former, assister et conseiller l'ensemble des acteurs, parties prenant concernées ;
- d'organiser la circulation et le traitement de l'information ;
- d'assurer le suivi, l'évaluation des systèmes d'audit et de contrôle interne.

Ces systèmes de contrôle interne sont à la charge de chaque responsable d'un département ou d'une fonction.
Nouvelle responsabilité, la mission de la fonction éthique des affaires est double, garantir d'une part le respect selon le code du travail à l'égard des intérêts des personnels et assurer d'autre part la protection de l'organisation à l'égard des conduites et des pratiques inéthiques éventuelles émanant tant de ses personnels que de ceux mobilisés par les parties prenantes concernées.

5. Un audit d'éthique des affaires en action

En s'appuyant sur les concepts, les principes et les directives de la mise en œuvre d'une part d'audits sociaux (audit GRH gestion des ressources humaines ou audit RSE responsabilité sociale de l'entreprise), tels que définis par l'Institut de l'Audit Social (norme IAS 2000) et le Centre de Certification International des Auditeurs Spécialisés[5], et d'autre part des dispositions concernant l'exercice du « responsable de la conformité et du contrôle interne », imaginé par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et homologué par publication au Journal Officiel du 21 mars 2006.
Le cercle d'éthique des affaires (CEA) a mis en œuvre pour la labellisation d'un engagement *qualéthique*[6] un dispositif d'audit « évaluation de l'engagement *qualéthique* ». Cette démarche repose sur :
- la concrétisation documentée d'un référentiel qualéthique spécifique au labellisable ;
- un champ d'évaluation de préoccupations éthiques ;
- une méthodologie *ad hoc* d'évaluation *in situ* et de certification.

Le label Engagement qualéthique ®
Le cercle d'éthique des affaires met en œuvre la labellisation d'entreprises et de collectivités qui s'engagent

[4] www.lacademie.info

[5] CCIAS, www.ccias.org

[6] Le concept qualéthique a été initié par Michel Joras dans la revue *qualitique* de mai 2005 « Vers la qualéthique » ; le logo engagement qualéthique a été déposé au nom du CEA

à respecter un référentiel qualéthique. L'engagement *qualéthique* repose sur un concept qualéthique qui peut être compris comme un engagement d'une bonne gouvernance de l'éthique d'une organisation. Ce label est porté par le cercle d'éthique des affaires et soutenu par l'ONG Red ethique. L'engagement *qualéthique* labellisable fait référence au respect par l'entreprise de six exigences et d'une gouvernance éthique selon cinq domaines prioritaires.

A. Le concept

Le concept qualéthique est l'expression d'une recherche permanente de la performance par des décisions et actions englobant quatre valeurs essentielles :

- La qualité : réponse à l'exigence des besoins et des attentes des personnes, clients, personnels, consommateurs, actionnaires et autres parties prenantes (le bon).
- L'éthique : tout au long des prestations fournies et des décisions prise assurance prouvée du respect des valeurs humaines universelles à l'égard d'autrui (le bien).
- L'esthétique : ajout aux biens et aux services d'éléments esthétiques autour de l'image, du discours, de la relation, de la présentation, forme, couleur, équilibres, harmonies (le beau).
- L'éco-efficience : recherche constante de création de valeurs dans un souci de gestion économe des ressources naturelles utilisées (le bénéfique).

B. Les exigences imposées à l'entreprise labellisable

L'engagement qualéthique consiste à respecter les exigences suivantes :

- la proclamation d'un engagement qualéthique de l'entité candidate ;
- la désignation d'un « chargé de mission éthique » *(compliance)* ;
- l'engagement du respect des obligations réglementaires et conventionnels ;
- la réalisation d'une cartographie des parties prenantes et des risques ;
- le choix d'au moins une action éthique annuelle ;
- l'engagement de fournir un rapport éthique annuel sur le contrôle interne déployé.

Les thèmes de l'engagement sont :

- le respect de la personne humaine ;
- la sauvegarde de l'environnement, des ressources et du milieu naturel ;
- les rapports à l'argent ;
- la prise en considération des valeurs culturelles et intellectuelles ;
- la qualité de l'information et de la communication.

C. L'audit ou évaluation qualéthique

La mission est menée par un évaluateur habilité par le Cercle d'Éthique des Affaires, et mandaté par un organisme tiers indépendant de certification (ISO 45012) (ex : Red éthique, Véritas…). La mission s'exerce en deux phases *in situ* :

- Une mission dite de cadrage, confiée à un délégué du CEA pour préparer le futur labellisable à intégrer les concepts, les exigences, les méthodes de contrôle interne et à préparer la démarche suivante d'évaluation par un évaluateur indépendant et habilité.
- Une démarche d'évaluation de la réalité de l'opérationalité de l'engagement, qui est menée selon les directives proposées par la norme ISO 19011. L'évaluateur devra constater que chacun des engagements est concrétisé par des directives, des processus, des plans d'action *ad hoc*, dont l'analyse, la mesure sont éclairés, documentés, prouvés par des indicateurs spécifiques.

D. Labellisation

Sur un rapport positif de l'évaluateur, l'organisme certificateur habilité donne un avis favorable au cercle d'éthique des affaires qui décide et administre le label, valable pour trois années et renouvelable.

Conclusion

L'audit de l'éthique des affaires, dont les concepts se formalisent autour des préoccupations du « pacte mondial[7] » visant à minimiser les risques environnementaux sociaux et éthiques, devrait prendre toute sa place dans les disciplines de la gouvernance, associé aux sciences des hommes du chiffre : un commissaire aux éthiques aux côtés du commissaire aux comptes ne sera-t-il pas le gardien de la gouvernance…

L'audit éthique et l'audit financier trouveront dans le croisement de l'audit social et de l'audit du contrôle interne, leurs méthodologies, leurs déontologies, leurs légitimités voisines, sinon communes.

[7] Global compact de l'ONU, 2000.

Bibliographie

Lacadémie (2007), cahiers n° 4, 5, 6, Paris. www.lacacademie.info.

Ballet J. & Bry (de) F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Le Seuil, Paris.

Cardot F. (2006), *L'éthique de l'entreprise*, Que sais-je ? Puf, Paris.

Combemale M. et Igalens J. (2006), *L'audit social*, Que sais-je, Puf, Paris.

Commission des Communautés Européennes, communications COM (2001) 336/COM (2001) 416/COM (2001) 347.

Cercle d'éthique des affaires (2005), *Responsable de l'éthique*, cahier n° 1.

Futsec A. (2007), *L'immatériel trésor caché de l'entreprise*, Alternatives économiques, février 2007.

Joras M. (1 996), *Les fondamentaux de l'audit*, Préventique, Bordeaux.

Joras M. & Lepage J. (2004), *La responsabilité sociétale des acheteurs*, Éditions d'Organisation, Paris.

Parrat F. (2003), *Le gouvernement d'entreprise*, Dunod, Paris.

Parisot L. (2007), *Besoin d'air*, MEDEF, Seuil, Paris.

Renard J. (2006), *Théorie pratique de l'audit interne*, Éditions d'Organisation, Paris.

Stükelberger C. (2004), *Une éthique du commerce international*, Cerf, Paris.

Apport méthodologique de la simulation à l'étude de la dynamique des métiers

Philippe Robert-Demontrond
Professeur des universités
Philippe.Robert@univ-rennes1.fr

Anne Joyeau
Maître de conférences
CREM - UMR CNRS 6211
Université de Rennes 1
Anne.Joyeau@univ-rennes1.fr

Introduction

Historiquement, les sciences de gestion sont nées d'une volonté de donner aux entreprises la possibilité de maîtriser leurs environnements. Maîtrise intellectuelle, notamment, correspondant à la capacité d'en prévoir les évolutions, d'en tracer les trajectoires. Maîtrise opérationnelle, également, correspondant à l'idée que les entreprises n'ont pas à subir mais à inventer leur avenir.

Dans cette perspective, les entreprises sont figurées avoir à définir des objectifs, permettant d'orienter leurs actions, puis avoir à définir et à réaliser les différents moyens techniques et pratiques d'y parvenir. Autrement dit, les entreprises sont estimées devoir établir une planification stratégique de leurs activités, devoir être des systèmes finalisés, aux activités orientées vers la réalisation d'objectifs, et de résultats préfixés. Ce qui est figuré impliquer l'engagement de processus d'organisation réfléchie de leur fonctionnement, de codification et de réglementation, pour la coordination de ces activités et le contrôle continu de l'exécution des plans conçus. De là donc, finalement, l'engagement de différents processus de standardisation et de « trivialisation » des comportements des salariés, processus de « désindividuation » - au sens de Mélèse (1990), comme ces mécanismes qui caractérisent « la régularisation d'un individu, sa banalisation dans un certain champ de fonctionnement et de comportement ».

Or, voici que, depuis peu, et de plus en plus, les entreprises paraissent confrontées à des environnements de « turbulence » - que marquent notablement les mutations continues des technologies de l'information et de la communication, la mondialisation des marchés, de toutes espèces, les mises en concurrence accrues des acteurs, à tous niveaux. Situation que définit donc la complexité et l'imprévisibilité des environnements, l'impossibilité d'en maîtriser intellectuellement la dynamique, et que définit l'urgence des ajustements à décider, la nécessité pour les entreprises de maîtriser opérationnellement les délais de réaction aux brusques et constantes évolutions de l'offre et de la demande. Situation où, brutalement, s'effacent les repères et les références classiques, où sont au plus profond bouleversés les modes usuels de penser, mais aussi de piloter le changement. Situation qui tend en effet vers un ordre « post-disciplinaire », « post-hiérarchique », à l'opposé de celui originaire, d'inspiration militaire, qui visait à rendre les salariés « dociles et utiles », parfaitement prévisibles : pour affronter la turbulence, agir et réagir efficacement dans l'urgence, il s'agit d'accroître à présent l'autonomie des salariés. Le contrôle et les systèmes de régulation traditionnels du travail sont alors évacués au profit de l'auto-contrôle et de l'auto-régulation. Il ne s'agit plus, pour l'employé briguant l'excellence - sinon

même de simplement rester dans l'entreprise -, d'exécuter mécaniquement les ordres reçus, ou d'appliquer scrupuleusement des règles établies (préétablies) - mais d'être acteur, créateur, l'inventeur de ses règles de comportement et l'entrepreneur de ses missions.

Avec, en principe essentiel, l'idée que le succès économique n'est pas fondé sur la qualité de la programmation des actions, mais sur la capacité des décideurs à réagir adéquatement, à saisir des opportunités ponctuelles et à gérer les crises - à apprivoiser les surprises : l'essentiel, en management, devient la capacité « évolutionniste » de l'entreprise et des salariés à s'adapter aux brusques variations de ses environnements. Il s'agit alors, pour l'audit social, de revisiter ses méthodes d'analyse, en particulier celles permettant de mieux comprendre la dynamique des métiers, pour mieux en piloter le changement…

Parmi la diversité des méthodes pouvant être mobilisées à cette fin (1), il s'agit dans cet article de montrer comment la simulation numérique peut contribuer, de manière nouvelle, à la compréhension de la dynamique des attitudes à l'égard de l'évolution des métiers (2). Les protocoles usuels d'étude des représentations sociales de la dynamique des métiers, opérant par questionnaires auprès des salariés pour déterminer leurs attitudes, leurs réticences, leurs niveaux de résistance au changement organisationnel, présentent en effet d'importantes insuffisances méthodologiques. Problèmes pour partie levés, sinon pouvant être levés, par le développement des techniques de simulation numérique. Notamment, celles-ci offrent la possibilité de focaliser l'investigation - au travers la construction et l'animation de modèles formels relevant de la neuro-cybernétique -, sur le caractère processuel (temporel) des attitudes.

1. Petit inventaire méthodologique pour l'étude de la dynamique des métiers

Toute étude de la dynamique des métiers dispose en effet, en répertoire *a priori*, de plusieurs traditions intellectuelles, simultanément théoriques et méthodologiques, en lesquelles ou entre lesquelles elle peut s'inscrire. Traditions respectivement : *i)* « explicatives », à visée nomologique - opérant essentiellement par la passation de questionnaires pour la mesure de concepts relevant de modèles formels ; *ii)* « typologiques » - centrée, souvent dans une perspective comparative, sur le traitement scientifique d'archives et de données statistiques, exploitant également des biographies pour travailler à la construction de types-idéaux ; *iii)* « ethnographiques » - opérant par observations, en immersion ou non, et par entretiens approfondis ; *iv)* « cliniques », finalement, ou encore « herméneutiques » - opérant également par entretiens approfondis, en étant alors orientée vers des pratiques plus « monographiques » que les précédentes.

Chacune de ces traditions intellectuelles entretient, au plan technique, des rapports privilégiés avec une autre discipline académique : les statistiques et les mathématiques, pour la tradition « nomologique » ; l'histoire économique et sociale, pour la tradition « typologique » ; l'anthropologie et la socio-linguistique, pour la tradition « ethnographique » ; la psychologie sociale et la psychologie cognitive, la psychosociologie et la psychanalyse, etc, pour la tradition « clinique ».

Et chacune de ces traditions intellectuelles implique une définition spécifique du social et de l'individu - respectivement entendus comme : *i)* système de contraintes et de forces, formalisées en variables, impactant les comportements des agents sociaux ; *ii)* processus historique et institutionnel, diversement conçu par ceux qui, en auteurs de son compte rendu, en rapportent le déploiement ; *iii)* milieu vécu par des acteurs sociaux ; *iv)* système de normes intériorisées par des sujets. Ainsi, relativement au social, l'individu peut-il être considéré, suivant Dubar (2004), comme tantôt « pris au jeu, dans l'illusion » (agent), tantôt « jouant un jeu, dans la stratégie » (acteur), « en quête de lui-même, dans l'incertitude » (sujet), ou tantôt encore « producteur d'un récit sur son monde » (auteur).

Toutes ces traditions sont d'égale légitimité : à mobiliser, donc, selon l'intelligibilité qu'elles apportent à l'étude de la dynamique des métiers - compte tenu de leurs limites respectives, et de leurs complémentarités épistémiques. Les pratiques sociales sont effectivement, comme le note Dubar (2005), « à la fois conditionnées et pourtant indéterminées (le déterminisme est probabiliste), contraintes et partiellement libres (l'actionnalisme est situé), soumises à des régularités et néanmoins susceptibles d'inflexions (l'historicisme est relatif), justifiées par des discours marqués mais producteurs de sens subjectif (le nominalisme est créatif) ». Le pluralisme méthodologique est donc vertueux, pourvu qu'il sache bien articuler les approches explicatives et compréhensives - la définition objective de la structure des contraintes, et la mesure de variables statistiques, croisée avec la recherche des significations subjectives, saisies par entretiens, et croisée avec l'observation en situation des pratiques sociales.

Par-delà le pluralisme méthodologique, l'innovation méthodologique est aussi vertueuse en ce domaine. Les méthodes usuelles d'étude par questionnaires des représentations sociales de la dynamique des métiers, appliquées à une problématique managériale, de pilotage du

changement organisationnel, inclinent à une bi-catégorisation de la population des salariés concernés, en opposants et en partisans. Classification triviale, que contredisent les cartographies des représentations opérant par entretiens individuels, qui mettent en évidence l'existence d'ambivalences, mais aussi d'une instabilité temporelle, d'une inconstance donc, des attitudes. En vue de rendre compte de ces éléments, qualitatifs dans un cadre quantitatif, il s'agit pour ce qui suit de développer certains protocoles de simulation numérique des processus de formation des attitudes. La perspective est alors d'exploration de techniques nouvelles pouvant permettre, au plan opérationnel, une meilleure prédiction des résistances au changement, et au plan théorique, conceptuel, une meilleure appréhension de la complexité des processus de changement.

2. Apport méthodologique de la simulation numérique à travers l'exemple de l'étude des résistances à la dynamique des métiers

L'investigation est donc ici focalisée sur l'étude des résistances à la dynamique des métiers - entendue comme étude de ce que les salariés d'une entreprise pensent d'un projet de changement organisationnel, lié à l'introduction programmée par la direction d'une nouvelle technologie. Et ce, en tant que : *i)* ces salariés configurent (constituent ou instituent) le corps social de l'entreprise en question ; et *ii)* l'introduction de cette nouvelle technologie affecte significativement le contenu de leurs métiers - tant par la modification des savoirs et savoir-faire mobilisés que par l'interpellation de nouvelles dimensions comportementales.

2.1 - Déconstruction du modèle usuel d'audit des résistances au changement

Parmi les différents protocoles d'étude couramment pratiqués en management pour le pilotage de ces changements, il en est un qui consiste : *i)* à segmenter le corps social de l'organisation selon les attitudes des salariés à l'égard du projet de changement, en opposants et partisans ; puis *ii)* à comptabiliser les ressortissants de chacune de ces catégories établies. L'objectif ainsi poursuivi est de test du projet, s'agissant de déterminer s'il existe, dans l'organisation, une proportion suffisante de partisans du changement, supérieure à un « seuil critique » pour qu'il puisse être mis en œuvre avec succès.

Opérant alors par la passation de questionnaires auprès des salariés, pour la définition d'agrégats d'attitudes individuelles, ce protocole d'étude s'inscrit, quant à ses principes essentiels, dans un cadre paradigmatique, le cognitivisme, qui s'architecture en deux niveaux - successivement analysés en ce qui suit. Le premier niveau d'idées - implicites (toujours, ou presque) - groupe différents postulats ontologiques (ou « de premier genre ») sur la nature de la pensée et sur la nature de son fonctionnement, postulats au fondement des définitions classiques du concept d'attitude. Le second niveau groupe différents postulats méthodologiques (ou « de second genre »), définissant les modalités théoriques et techniques, d'ordre psychologique et sociologique, de mesure des attitudes.

2.1.1 - Définition des postulats de premier genre

Toute étude des résistances à la dynamique des métiers a pour premier fondement (pour première axiomatique) un système d'idées, explicites ou implicites, sur ce que l'on entend par *penser*. Dans la perspective du cognitivisme, cette axiomatique est configurée par six principaux postulats, que l'on inventorie comme suit (en les notant, pour plus de commodité pour la suite de l'analyse, d'un P indicé de 1 à 6) :

- (P. 1) l'étude de la pensée n'est pas réductible à l'étude de faits ou de phénomènes biologiques, de sorte que l'on peut légitimement développer des modèles des processus intellectuels qui méconnaissent entièrement les propriétés de leur substrat corporel (neuronal) ;
- (P. 2) la pensée n'est pas de nature holistique mais *analytique* : son mouvement n'est pas un flot continu, indécomposable, mais consiste en enchaînements de représentations mentales ;
- (P. 3) la pensée n'est pas infiniment décomposable : il est de l'insécable, des représentations stables, basiques, d'une nature *atomique*, qui constituent l'alphabet de la pensée ;
- (P. 4) les modes de formation (de composition) des représentations mentales, de même que les modes d'enchaînement (de transition) entre ces représentations mentales, sont des *calculs* ; ces processus correspondent à des traitements séquentiels d'information, que l'on peut transcrire en termes algorithmiques, sinon même en termes algébriques ;
- (P. 5) l'esprit est un, et indivisible - dans la perspective du cognitivisme, l'essence du moi est ainsi d'être *logique*, autrement dit non contradictoire ; il n'est jamais de pensées que de calculs ; et l'esprit lui-même est quelque forme de machine à calculs, ou « système de traitement de l'information » ;
- (P. 6) afin de traiter la complexité de leur environnement, les individus doivent en élaborer des croyances simplifiées, et structurées, en formant le modèle. Plus précisément, les individus sont supposés développer, afin d'agir, des systèmes de croyances correspondant à des configurations schématiques d'idées, de représentations, liées par quelques espèces de contraintes ou de dépendances fonctionnelles.

2.1.2 - Définition des postulats de second genre

Dans la continuité des postulats P. 1 à P. 5, l'étude ordinaire des résistances à la dynamique des métiers s'inscrit dans un protocole d'investigation quantitative en deux temps - de niveaux respectivement *psychologique et sociologique*. Les premières opérations correspondent à la définition quantifiée des attitudes individuelles (des degrés d'acceptation versus d'opposition) ; tandis que les secondes, s'appuyant séquentiellement sur ces résultats, visent à la définition quantifiée de l'attitude globale du corps social. À des seules fins d'illustration de l'apport méthodologique de la simulation numérique, nous nous limiterons ici à la présentation de la méthodologie quantitative de niveau 1, autrement dit aux postulats psychologiques. Un autre protocole d'investigation suivi, plus qualitatif, directement décliné du postulat P. 6, consisterait quant à lui à tracer schématiquement les représentations par les salariés de la dynamique de leurs métiers[1].

En pratique, donc, l'étude des résistances à la dynamique des métiers s'enracine dans l'idée (P. 7) qu'il est entre attitudes et comportements un rapport de détermination causale - de sorte que : *i)* les attitudes expliquent les comportements ; et *ii)* la connaissance des attitudes permet de prédire les comportements. Si les problèmes de prédiction des comportements effectifs à partir de la détermination des attitudes individuelles (disposition au changement, acceptation ou non de la dynamique des métiers) sont reconnus (Mignonac, 2004), cela même est figuré ne relever au final que de l'« accidentel » - au sens scolastique du terme. Soit encore : l'étude des déterminants de l'acceptation est estimée participer de manière satisfaisante à la compréhension des décisions et des actions.

Pour déterminer les attitudes, le protocole d'investigation suivi consiste alors à passer des questionnaires auprès des salariés. On adhère ce faisant à l'idée (P. 8) selon laquelle on peut utilement recourir aux acteurs sociaux comme des rapporteurs (relativement) fiables, sinon de leurs opérations cognitives du moins des résultats de ces opérations cognitives. Dans ces conditions, l'enquête menée auprès des salariés vise à l'établissement de scores d'attitude soit *holistiques*, soit *analytiques*.

Le premier cas correspond à une appréhension unidimensionnelle des attitudes, par le positionnement des réponses obtenues sur des échelles pré-établies, bipolaires, allant du négatif (réponses très défavorables, etc) au positif (réponses très favorables, etc). On ne se préoccupe alors que du *résultat* des calculs effectués par les individus interrogés - sans pousser plus avant l'investigation. Ce qui, d'un point de vue opérationnel, n'apparaît pas des plus pertinents puisque l'enquête ne permet pas dans ces conditions de déterminer quels sont les différents éléments qui, en cas d'évaluation négative du projet testé, sont les plus rédhibitoires - et par conséquent de guider efficacement la mise en place d'actions correctives.

Le second cas correspond à une appréhension multidimensionnelle des représentations individuelles, les concevant (dans la continuité du postulat P. 3) comme des agrégats d'évaluations partielles. Plus précisément, les protocoles de mesure usuels des attitudes s'appuient sur l'idée P. 9 selon laquelle leur processus de formation correspond à un enchaînement de calculs, menés pas à pas sur l'appréciation de différents critères d'évaluation (ou attributs), pondérés selon leur importance subjective. L'addition est usuellement retenue comme la loi de composition des diverses évaluations partielles et dotée de ses propriétés algébriques ordinaires.

En pratique, le modèle qui fait actuellement figure de référence paradigmatique s'avère être celui de Fishbein (1967) - modèle formel de type linéaire-additif, dans la perspective duquel l'attitude ai développée par le salarié a_i à l'égard d'un projet de changement organisationnel est donnée par la relation :

$$a_i = \sum_{k=1}^{n} (C_{ik} . V_{ik}) ;$$

n correspondant au nombre des attributs saillants du projet, C_{ik} figurant la croyance du salarié i en ce qu'au changement proposé (l'introduction d'une nouvelle technologie) est liée l'occurence de l'événement *k* (tel impact sur les métiers), et V_{ik} l'évaluation par *i* de cet événement. Quelles que soient les (nombreuses) variations formelles élaborées autour de ce modèle, en chaque cas, l'approche adoptée définit une algorithmique de computations séquentielles de représentations symboliques, et l'on considère l'addition comme « l'algèbre naturelle » de l'esprit.

2.2 - Proposition d'une alternative méthodologique

Sur le fondement des critiques que l'on vient d'établir, une approche alternative d'étude des représentations sociales de la dynamique des métiers est à présent proposée - approche de type « neuro-cybernétique ». Au regard du problème qui nous occupe à présent - rendre compte de l'attitude des salariés à l'égard d'un projet de changement organisationnel impliquant une mutation du contenu des métiers -, trois différents niveaux

[1] Pour une présentation complète, cf. P. Robert-Demontrond, La dynamique des attitudes à l'égard de l'évolution des métiers, in P. Robert-Demontrond & A. Joyeau, *La dynamique des métiers*, Apogée, 2006, pp. 159-188.

d'étude peuvent être pris en considération, traitant respectivement des dynamiques individuelles, puis inter-individuelles ou groupales, puis supra-individuelles ou inter-groupales. Faisant écho au point précédent, nous nous focaliserons ici sur la présentation de la modélisation des phénomènes de niveau 1, autrement dit sur l'étude du niveau psychologique[2].

Face aux anomalies évoquées plus avant, il est peu de réponses effectives. Force est ainsi d'observer qu'alors que les chercheurs excellent dans les techniques de mesure, les développements conceptuels paraissent bloqués. L'appel récurrent « à un renouvellement et à des progrès substantiels de la recherche sur les attitudes » (McGuire, 1985, p. 304) se révèlent jusqu'à présent encore largement sans écho. Sinon cette alternative théorique qui, sous l'étiquette de « connexionnisme », déploie depuis quelques années un nouveau paradigme. Lequel refuse l'autonomie de la psychologie relativement à la neurobiologie et vise l'« authenticité neurologique » des modélisations de la pensée, pariant sur l'idée que la prise en considération des façons particulières dont la cognition est instanciée est d'une absolue nécessité, et d'une grande fécondité. Dans cette perspective, une approche alternative d'étude des résistances au changement, par réseau d'automates, est à présent proposée.

En pratique, la construction de ces réseaux, qui s'inscrivent dans la continuité historique des travaux de McCulloch (1965), en cybernétique, est pensée selon l'organisation fonctionnelle des neurones du cortex cérébral. À leur instar, un automate (*i*) peut transmettre à un autre automate (*j*), selon les connexions qui les relient, des stimulations soit positives (« excitatrices »), soit négatives (« inhibitrices »). Ces stimulations sont déterminées par l'état de *i*, et modulées par le poids synaptique de la connexion. Les automates du réseau s'activent alors, ou se désactivent, selon que la somme pondérée des stimulations qu'ils reçoivent, individuellement, est à chaque instant supérieure ou non à un seuil critique. De sorte que le réseau est finalement caractérisable par un vecteur d'activation. Chaque automate peut encoder une représentation (un type spécifique d'information) ; le vecteur d'activation définit l'état de leurs interactions à chaque instant *t*.

Le protocole de modélisation débute par la construction d'un pandémonium[3].

Dans le cas qui suit, construit pour illustration du protocole de modélisation, on considère une dynamique des métiers définie par quatre variables essentielles : *i)* l'introduction de progrès machiniques dans l'entreprise ; *ii*) l'existence d'un plan social lié à ces innovations technologiques ; *iii*) les positions syndicales à l'égard de ce plan social ; *iv*) et finalement l'existence d'un projet de formation pour la mise en conformité des compétences des salariés avec les nouvelles exigences de production.

On implémente ces divers aspects du projet en leur assignant des automates booléens, respectivement notés n_4, n_1, n_3, et n_5. L'opinion du salarié à l'égard du projet est calculée par l'automate n_2, et figurée telle que : $n_2 = 0$ correspond à une évaluation défavorable du projet ; $n_2 = 1$ correspond à un évaluation favorable du projet. On trace comme suit le graphe du pandémonium :

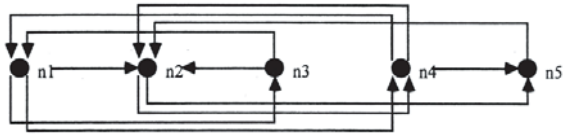


Figure 1 : *graphe du pandémonium*

On considère ainsi, ici, l'existence entre les variables identifiées de relations causales telles que, du point de vue du salarié enquêté, l'innovation technologique ne peut que s'accompagner d'un plan social auquel s'opposent les organisations syndicales. Celles-ci lui paraissent susceptibles d'annuler le plan social. S'il n'a pas d'idées préconçues sur ce dernier, le salarié en a cependant sur ses conséquences éventuelles et s'avère positivement sensible à l'avis des organisations syndicales. Le programme d'innovation technologique lui paraît par ailleurs devoir entraîner un plan de formation auquel il s'avère hostile. Transcrites en termes formels, ces données qualitatives guident la construction des lois de transition du système.

$$n_i(t) = Y\left[\sum_j w_{ij}\, n_j(t-1) - Q_i\right]$$

Celles-ci sont basées sur le principe de l'automate booléen, avec une fonction de changement d'état ni de l'automate à seuil *i* définie par :

où Y est une fonction de Heaviside (si l'argument est positif, $Y = 1$; sinon $Y = 0$) ; Q_i définit le seuil de l'automate i ; w_{ij} correspond à l'intensité des interactions entre l'automate *j* et l'automate *i*.

[2] Comme précédemment, pour une présentation complète, cf. P. Robert-Demontrond, La dynamique des attitudes à l'égard de l'évolution des métiers, in P. Robert-Demontrond & A. Joyeau, *La dynamique des métiers*, Apogée, 2006, 159-188.

[3] Dans le paradigme connexionniste, l'expression « pandémonium » désigne l'un des premiers types de système de traitement de l'information proposés en alternative aux systèmes cognitivistes classiques, fidèles à l'orthodoxie séquentielle. Avancée par Selridge (1984), le terme désigne un réseau particulier d'automates dont chaque élément est sémantiquement interprétable - figurant un « démon » qui traite un type spécifique d'information.

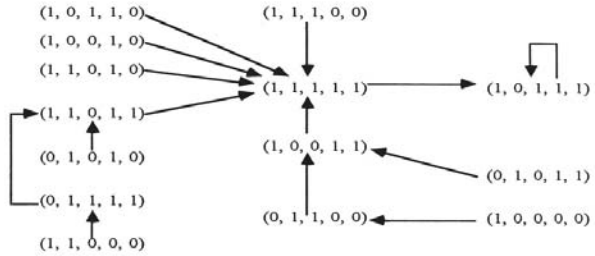
La pondération des connexions va ici de -2 à +2, selon le degré d'influence estimé, de très négatif à très positif. Et l'on pose comme règles de transition (en traduction des représentations des acteurs) :

si ($-n_3 + 2\ n_4 > 0$) alors $n_1 = 1$;
si ($n_1 - n_3 + n_4 - n5 > 0$) alors $n_2 = 1$;
si ($n_1 > 0$) alors $n_3 = 1$;
si ($n_1 + n_2 > 0$) alors $n_4 = 1$;
si ($n_2 + n_4 > 0$) alors $n_5 = 1$.

Pour la détermination de la valeur de n_2, le neurocalcul peut être : *i*) parallèle, si les automates calculent leur état simultanément, à chaque instant t ; *ii*) séquentiel, si les automates calculent leur état l'un après l'autre, selon un ordre fixé ; *iii*) stochastique, si les automates calculent leur état dans un ordre aléatoire, l'un après l'autre ou plusieurs simultanément. Si les données empiriques ne suggèrent aucun type particulier d'actualisation, celui stochastique peut être employé sans problème. Atlan et Snyder (1993) ont ainsi établi en théorèmes l'absence de sensibilité au mode d'actualisation des attracteurs de type point fixe, de même que l'invariance des attracteurs de type cycle-limite pour les actualisations stochastiques.

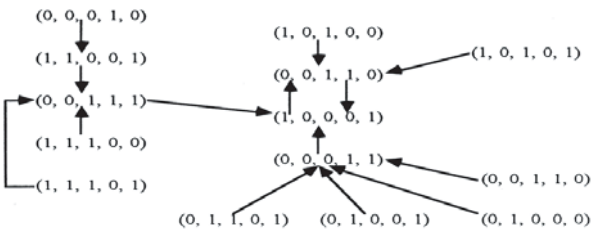
La structure du réseau étant construite et ses lois de transition fixées, on en explore à présent le comportement. Ce faisant, on identifie les différents attracteurs et leurs bassins respectifs, traçant les diverses trajectoires de pensée possibles compte tenu de la carte cognitive du salarié (figures 2 et 3). L'identification des différents bassins d'attraction permet de prédire les prises de position finales de tous les salariés présentant les mêmes caractéristiques intellectuelles, en termes de dynamiques affectives et de cartes cognitives.

Figure 2 : *attracteur point fixe*



Pour toutes ces conditions initiales, correspondant aux croyances originelles, on anticipe une prise de position défavorable au projet de changement – le salarié paraissant ici notamment sensible à l'opposition au plan social des organisations syndicales et au plan de formation.

Figure 3 : *attracteur cycle-limite*



Si l'on n'observe pas ici de changement attitudinal (pour toutes les conditions initiales situées sur ce bassin d'attraction, l'attracteur correspond à une opposition finale au projet de changement), il apparaît cependant une oscillation périodique, de période 2, de la structure cognitive. En un cas, la résistance au projet est essentiellement liée à une représentation négative du plan de formation, tandis qu'en l'autre cas, elle fait écho à l'opposition des organisations syndicales au plan social.

Au total, on le voit sur ces exemples de simulation numérique, l'implémentation des cartes cognitives sous forme de réseau d'automates permet d'identifier différents attracteurs et de définir leurs bassins d'attraction respectifs. On voit alors que des systèmes de croyances très différents peuvent finalement mener à d'identiques prises de position – ce que résument par exemple les vecteurs d'états (1, 1, 1, 1, 1) et (1, 0, 0, 0, 0), figure 2 ; inversement, des prémisses ou des systèmes de croyances relativement proches peuvent mener à des prises de position très différentes.

Une autre possible exploitation des réseaux d'automates pour l'étude des résistances à la dynamique des métiers consiste en l'implémentation des modèles de calcul des attitudes. À titre d'exemple des possibilités offertes, on retient ici le modèle de Beckwith et Lehmann, présenté plus avant dans sa forme algébrique. Les automates correspondent ici aux différentes variables du modèle. Les arcs les reliant représentent les connexions.

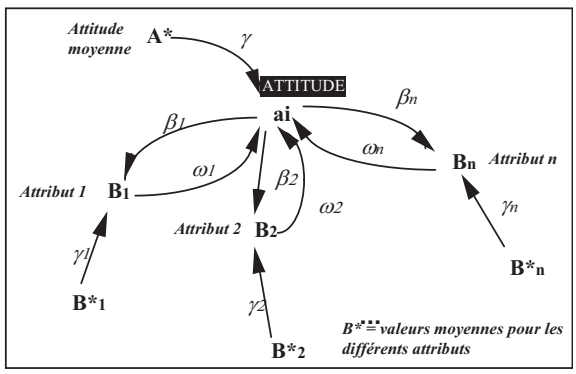


Figure 4 : *implémentation neuro-cybernétique du modèle de Beckwith et Lehmann.*

On note respectivement n_1, n_2 et n_3 les valeurs d'état des automates correspondant aux attributs du projet testé - variant ici de 0 à 3 selon que l'évaluation s'avère d'un niveau répulsif ($n_i = 0$), ni répulsif ni attractif ($n_i = 1$), moyennement attractif ($n_i = 2$) ou très attractif ($n_i = 3$). On note respectivement n_4, n_5 et n_6 les valeurs d'état des automates correspondant à V^*_1, V^*_2 et V^*_3. Ces valeurs d'état figurent des évaluations pouvant être soit défavorables ($n_j = 0$), soit favorables ($n_j = 1$). L'automate de valeur d'état n_8 correspond à l'attitude individuelle ai émergeant finalement de la dynamique du réseau. Trois situations sont envisagées : $n_8 = 0$ traduit une opinion négative à l'égard du projet de changement proposé ; $n_8 = 1$, une absence de prise de position ; $n_8 = 2$, une opinion positive. On pose à présent pour équations de transition (normalement tracées, comme plus avant, en traduction du discours des salariés) :

si $(n_4 + n_8 - 1) > 0$ alors $n_1 = n_4 + n_8 - 1$; sinon $n_1 = 0$
si $(n_5 - n_8 + 1) > 0$ alors $n_2 = n_5 - n_8 + 1$; sinon $n_2 = 0$
si $(n_6 + n_8 - 1) > 0$ alors $n_3 = n_6 + n_8 - 1$; sinon $n_3 = 0$
si $(n_7 + n_1 - n_2 + n_3 - 1) > 0$ alors $n_8 = n_7 + n_1 - n_2 + n_3 - 1$; sinon $n_8 = 0$

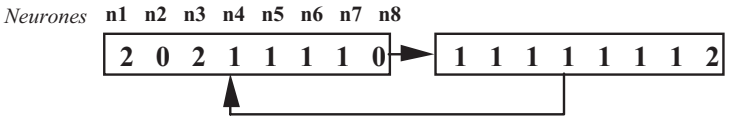
Les états des automates n_4, n_5, n_6 et n_7 sont postulés invariants au cours de la simulation et tels que les salariés trouvent attractifs les différents attributs du projet de changement ($n_4 = n_5 = n_6 = 1$) tandis que la moyenne des opinions est supposée positive ($n_7 = 1$). En fonction de ces diverses hypothèses, la dynamique du réseau est explorée.

Deux différents types d'attracteurs apparaissent dans les simulations effectuées, de type respectivement stationnaire et périodique. Le premier cas de figure est très classique : tous les modèles cognitivistes actuels, en fait, aboutissent à de tels états. Dans tous les cas, l'attitude obtenue comme le résultat d'un processus d'intégration puis de computation des attributs d'un projet de changement organisationnel (quelque soit le mode finalement retenu pour ce calcul) est unique, et classable dans les catégories *soit* favorable, *soit* défavorable, *soit* encore d'indifférence au projet en question. Or, comme on l'a mentionné plus avant, il est d'autres types d'états stables que ceux-là. La modélisation connexionniste proposée ici, passant d'une logique de traitement séquentiel des critères d'évaluation à une logique de traitement parallèle, rend compte d'*emblée* de ces situations où les prises de positions individuelles oscillent entre une attitude favorable et une attitude défavorable au projet managérial testé. Ainsi dans la simulation qui suit, où l'on voit apparaître un attracteur cyclique :
On observe dans la figure 5 ici l'organisation d'une attitude « irrésolue » - telle que le salarié balance constamment entre une position défavorable ($n_8 = 0$) et une position favorable au projet ($n_8 = 2$).

La géométrisation du protocole de mesure des attitudes, qui fait que l'on raisonne sur un réseau où les attributs sont topographiquement distribués et liés selon des connexions à feedbacks positifs et négatifs, modifie considérablement les propriétés algébriques des modèles ainsi implémentés. Il n'y a plus nécessairement de commutativité, d'associativité ou d'univocité du calcul. Selon que la sollicitation des attributs d'un projet de changement organisationnel est simultanée ou séquentielle, et selon alors l'ordre d'intégration des attributs, les mesures obtenues diffèrent notablement. En d'autres termes, l'ingénierie des réseaux d'automates spécifie des systèmes de traitement de l'information tels que les anomalies des modèles usuels, listées plus avant, apparaissent comme des caractéristiques naturelles du neurocalcul. L'ambivalence et l'inconstance des opinions individuelles s'avèrent être des attributs essentiels, nullement pathologiques, des processus intellectuels ; l'ambiguïté et la versatilité des opinions s'avèrent *consubstantielles* à la rationalité. L'univocité des attitudes peut n'être qu'un artefact du mode de traitement des données collectées auprès des salariés. Conclusions qui renouvellent la problématique de segmentation de la population en opposants et partisans du changement, puisque la catégorisation polaire des individus ne paraît pas nécessairement légitime.

La visée du précédent modèle reste uniquement psychologique - au sens où il ne s'agit d'étudier que des attitudes individuelles, et non pas la disposition du corps social à l'égard des mutations technologiques envisagées.

Figure 5 : *attracteur cyclique sur le modèle de Beckwith & Lehmann*



Conclusion

L'étude des représentations sociales de la dynamique des métiers présente un enjeu managérial de première importance : il s'agit notamment, pour les organisations projetant quelques changements susceptibles d'impacter les champs de compétences des salariés, et plus largement leurs métiers, d'anticiper les résistances à ces changements pour en assurer au mieux le pilotage.

Or, en la matière, les protocoles usuels d'investigation délivrent des résultats pouvant être contradictoires. Tandis que les méthodes opérant par questionnaires pour déterminer les attitudes individuelles à l'égard des projets de changement organisationnels testés concluent à des catégorisations binaires (attitudes positives *versus* négatives, individus favorables *versus* défavorables), les méthodes opérant par entretiens auprès des salariés amènent quant à elles au tracé de tableaux flous de ces représentations sociales, pouvant révéler des attitudes marquées d'ambivalence, positives et négatives, simultanément. C'est alors à des individus et favorables et défavorables, incertains donc, qu'il s'avère que l'on a affaire – individus oscillant dans leurs discours entre positions positives et négatives, dans une alternance irrésolue, continue.

Les méthodes par simulation numérique permettent de rendre compte de cette complexité des processus de formation des attitudes, de dénoncer la trivialité des langages usuellement exploités dans les modèles actuels – de permettre au final de lier approches qualitatives et quantitatives dans un même cadre d'investigation.

Bibliographie

Atlan H., Snyder S.H. (1993), Invariance under the order of updating in automata networks, 1, Network, Computation in Neural Systems, 4, 1, pp. 117-130.

Dubar C. (2004), Agent, acteur, sujet, auteur : du pareil au même ?, Ier Congrès de l'AFS, Université de Paris XIII, 24-27 février.

McCulloch W.S. (1965), *Embodiments of mind*, The MIT Press, 1988.

McGuire W.J. (1985). *Attitudes and attitude change*, In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), The Handbook of Social Psychology, N Y: Random House.

Mélèse J. (1990), *Approches systémiques des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Perret V. (1994), *Les difficultés de l'action intentionnellle de changement : dualité et ambivalence des représentations*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris IX, 5 décembre.

Robert-Demontrond P. (1999), Logique et dynamique des attitudes, *Intellectica*, 29, 2, pp. 131-170.

Robert-Demontrond P. Joyeau A. (2006), *La dynamique des métiers*, Apogée.

De la dynamique des métiers à la dynamique identitaire : de nouveaux horizons pour l'audit social

Philippe Robert-Demontrond
Professeur des universités
Philippe.Robert@univ-rennes1.fr

Anne Joyeau
Maître de conférences
CREM - UMR CNRS 6211
Université de Rennes 1
Anne.Joyeau@univ-rennes1.fr

Introduction

L'évolution des métiers est incontestablement devenue, ces dernières décennies, un sujet de préoccupation, sociétale et managériale, de première importance. Individus, organisations et institutions, sont de fait contraints de s'adapter à des changements pressants - dont la brutalité relève très notablement de l'imprévisibilité, et de la rapidité exigée de réponse.

Si l'on ne peut que s'accorder sur l'existence d'un ensemble complexe de facteurs, en interaction, d'ordre économique, technologique, juridique, socio-démographique, contraignant aujourd'hui fortement les métiers dans l'évolution de leurs contenus et de leurs formes, plusieurs perspectives peuvent être envisagées pour appréhender ce phénomène - toutes poursuivant la même finalité, soit en favoriser un meilleur pilotage.

Au plan théorique, il s'agit en premier lieu de déterminer la machinerie conceptuelle permettant de dessiner et de re-dessiner des structures organisationnelles adaptées à la réalité vécue. Dans cette perspective, ces dernières décennies ont vu se multiplier les termes - comme la compétence, le métier, les aptitudes, etc-, venant tous heurter (jusqu'à déstabiliser) des notions traditionnelles en management des ressources humaines, comme le poste, la qualification, la classification, etc (1).

Au plan opérationnel, notamment pour le travail d'audit social, il s'agit de développer des outils et des méthodes, de fournir aux décideurs un ensemble de guides techniques, mais aussi de repères et d'univers symboliques, permettant de planifier au mieux les actions à mener. Une attention particulière est alors portée, dans cette perspective, à la conception et à la mise en place d'outils de gestion prévisionnelle en ressources humaines, d'instruments d'évaluation des potentiels et des capacités d'évolution individuelle, etc, permettant de piloter l'évolution des métiers.

Mais encore, une réflexion sur une question directement liée à celle de la dynamique des métiers, plus rarement abordée, est celle de la dynamique identitaire (2). Question d'importance, au cœur tant de problèmes pratiques, managériaux, que de débats théoriques - à venir.

1. En question première : la dynamique des métiers

1.1 - Évolutions managériales et dynamiques des métiers en entreprise

Les nombreux changements actuels qui affectent la vie des organisations, en particulier ceux d'ordre technologique, ont des répercussions directes sur les situations de travail et sur la relation de l'individu au travail. Des compétences nouvelles sont aujourd'hui exigées des salariés, comprenant à la fois des compétences techniques différentes, du fait notamment des évolutions technologiques, mais surtout un nouveau type de compétences : des compétences comportementales (comme le sens de l'initiative et des responsabilités, l'enthousiasme et la curiosité, la capacité à travailler en équipe, etc.) et organisationnelles (ainsi la disponibilité, l'adaptabilité, l'envie d'évoluer, la mobilité, etc.) sont aujourd'hui recherchées par les entreprises, quels que soient le secteur d'activité et le type d'emploi concernés.

Les évolutions managériales impliquent par ailleurs une nouvelle manière de travailler, une relation de l'individu à son travail différente, des salariés plus impliqués et plus responsabilisés (Leray, Joyeau, 1999). Car fondamentalement, ce qui est désormais recherché se résume en une plus grande adaptabilité organisationnelle, qui passe par une plus grande capacité d'adaptation des hommes travaillant au sein de ces organisations désormais « en mouvement ». Ce qui exige d'une part une plus grande souplesse structurelle, afin d'accorder une marge de manœuvre et d'autonomie plus importante au sein de chaque poste de travail qui permette au salarié de répondre au mieux et au plus vite aux aléas quotidiens (Zarifian, 1993) ; et d'autre part une plus grande polyvalence et une mobilité accrue des salariés, à la fois inter-postes et inter-fonctions, dans une logique transversale donc. À tous les niveaux de l'organisation, les salariés doivent désormais répondre, ponctuellement mais fréquemment, à des situations de travail de gestion de l'urgence et constamment, à des objectifs de qualité et de délais toujours plus courts, nécessitant de travailler à la fois mieux et toujours plus vite. Le rapport au temps ne cesse en effet d'évoluer vers plus de rapidité, voire de réponse en temps réel (Leymarie, Schmitt, 2003). Pour beaucoup d'entreprises, le défi à relever consiste à « passer d'une finalité purement technique, détachée du marché (…) à une finalité visant la satisfaction du client, et ceci en préservant les identités de métier » (Combes, Lozier, 2005). Autant d'évolutions qui touchent toute entreprise et qui induisent certaines innovations sur le plan des pratiques de GRH.

Sur le plan du management des hommes, il s'agit en effet de trouver de nouvelles règles de gestion adaptées à la réalité du travail et des organisations, règles qui confèrent à la GRH une dimension stratégique et qui permettent de gérer les ressources humaines au regard de la vision stratégique de l'entreprise (Leymarie, Schmitt, 2003). Autrement dit, il s'agit de trouver des règles capables de reconnaître et de gérer la dynamique des métiers au sein de l'entreprise.

1.2 - Poste, emploi, compétence, métier : une diversité de notions, signe de la dynamique organisationelle

Au total : de nouvelles notions s'imposent en management des ressources humaines, considérées comme devant répondre à la plupart des problèmes managériaux actuels - comme le « métier », « l'emploi » ou la « compétence ». « Nouvelles », en relativité bien sûr. L'utilisation de ces notions remonte bien à quelques décennies déjà : reste qu'elles ne s'affirment comme centrales dans les réflexions et les pratiques que depuis peu en Gestion des Ressources Humaines (GRH). Avec de nombreuses difficultés opérationnelles, de nombreux questionnements quant à leurs modes d'instrumentation. La GRH s'est longtemps construite sur des notions plus anciennes ; les DRH, et plus largement les salariés, leurs représentants, ont longtemps été acculturés autour de ces notions. Notions largement acceptées, intégrées donc - telles que le poste ou la qualification -, et toujours présentes en pratique alors même qu'elles sont devenues obsolètes au regard des changements que connaissent et que doivent aujourd'hui mener les entreprises.

Depuis déjà une vingtaine d'années, la nécessité de passer d'une logique de poste à une logique de compétence s'est ainsi largement faite sentir. Un autre signe de ces évolutions qui nous préoccupe particulièrement ici tient en ce que le terme « métier » semble, comme l'affirment certains sociologues, « faire un retour fracassant dans le monde du travail » , avec, depuis très récemment, une « modernité renouvelée » (Piotet, 2002). Souvent, l'accent est cependant mis sur les difficultés et obstacles induits par ce passage (Retour, Defélix & Dubois, 1997). Car plus encore qu'un passage, l'importance du changement que cette évolution représente en termes de pratiques managériales est considérable : le poste est en effet la notion sur laquelle les organigrammes se sont construits, autour de laquelle les outils la GRH ont été élaborés. Le poste, avec son corollaire la qualification, est en effet au fondement des classifications et donc des rémunérations, des outils d'évaluation individuelle. Et surtout, le poste est la notion sur laquelle les identités professionnelles s'appuient, très souvent aujourd'hui encore, dans les organisations : ce qui confère une identité à un salarié est en effet bien ce qui est reconnu dans la société et valorisé sur le marché du travail, en particulier grâce à une position dans une

grille de classification et de salaire (Boyer, 2002). Actuellement, devant la nécessité de rompre avec cette logique managériale, il est essentiel de savoir conserver ou « restaurer une appartenance intime, pour que les individus se sentent mobilisés par un sens de l'activité qui les dépasse et qui les entraîne » (Combes & Lozier, 2005). Il s'avère en effet primordial, au regard de cette profusion conceptuelle – et opérationnelle – de notions et d'outils de GRH, de garantir l'existence d'un support sur lequel puissent s'appuyer durablement les identités professionnelles. Il paraît indispensable de stabiliser les repères des salariés. De là la résurgence du concept de métier, longtemps vecteur, par le passé, des identités professionnelles…

2. En question essentielle : la dynamique identitaire

2.1 - Aperçu des traditions identitaires professionnelles : le métier, le poste, l'entreprise

2.1.1 - Au commencement : l'identité professionnelle entre savoir et savoir-faire

Pendant des siècles, le métier a été au cœur de l'action collective : jusqu'à la révolution industrielle, l'identité professionnelle et l'affirmation individuelle d'un statut social s'appuyaient sur le métier, notion qui suppose des savoirs et savoir-faire, mobilisables dans les situations de travail, précisément reconnus (Boyer, 2002). Fondé sur le métier individuel ou le métier collectif - comme dans le cas des « gens de métier » ou des « corps de métier », proche de la logique de « profession » actuelle - ce type de dynamique identitaire n'avait de raison d'être que lorsque le métier pouvait être caractérisé par une forte dominante technique. Ce pourquoi l'organisation taylorienne du travail a fait perdre beaucoup de son sens à la notion de métier.

La rationalisation des modes de production induit en effet une désappropriation des savoirs par rapport aux savoir-faire et progressivement, l'industrie a grignoté la logique de métier au profit des postes de travail (Zarifian, 2001). Dans une telle configuration, le métier ne pouvait plus être le support identitaire, hormis dans les cas de métiers intellectuels pour lesquels le savoir l'emporte significativement sur le savoir-faire (ainsi des métiers d'ingénieurs, médecins, etc.). Un nouveau type d'identité a alors émergé : identité dite « d'exécutant stable » (Dubar, 1995), caractérisant les individus s'identifiant à leur poste de travail, et surtout, identité déchirée entre l'attachement aux savoir-faire qui valorisent les salariés concernés et la reconnaissance incontournable des savoirs théoriques qui les exclut. La viabilité de cette identité reposant sur la durabilité des savoirs pratiques, liés à l'expérience, l'existence de ce profil identitaire s'est trouvée remise brutalement en question du fait de l'instabilité des situations de travail.

2.1.2 - De l'individuel au collectif : l'identité professionnelle fondée sur les savoirs d'organisations

Ne pouvant reposer sur la notion de métier, pas plus que sur celle du poste, la dynamique identitaire s'est alors recentrée sur l'appartenance organisationnelle : pendant des années, et en particulier au cours de la décennie quatre-vingt, marquée par le large recours managérial au concept de « culture d'entreprise », l'identité d'entreprise a pris une place prépondérante ; l'appartenance à telle ou telle organisation socio-économique est devenue un élément déterminant de reconnaissance sociale.

Construite par et dans l'entreprise sur la base d'une réciprocité dynamique entre le salarié et l'organisation, l'identité d'entreprise combine savoirs théoriques et pratiques et surtout, savoirs d'organisations (Dubar, 1995) - autrement dit des savoirs liés à l'expérience accumulée par le salarié dans cette entreprise particulière à laquelle il appartient, dans laquelle il s'implique. Ainsi le salarié développe-t-il des compétences spécifiques, entièrement orientées vers cet espace unique et privilégié qu'est son entreprise, cette dernière adoptant en retour la promotion interne comme mode de reconnaissance de ces savoirs d'organisation.

L'affirmation individuelle d'une telle identité professionnelle passe alors par l'adhésion pleinière du sujet au projet d'entreprise, l'identification à la réussite de l'entreprise, à son nom. Affiliation qui, à l'heure de la mondialisation économique, des nombreuses délocalisations, des rachats d'entreprises et des restructurations industrielles, pose problème : de plus en plus, comme le note Uhalde (2005), les individus sont amenés à se représenter les organisations comme s'autonomisant par rapport aux situations de travail, et devenant « le siège de mouvements inédits, inintelligibles et finalement menaçants ». Ainsi, « l'introduction de nouvelles règles de fonctionnement, de nouveaux discours sur les menaces de l'environnement, de nouvelles fonctions et de nouveaux professionnels constituent une réalité organisationnelle nouvelle qui ne fait plus prise avec le fonctionnement ordinaire de l'activité. Le système devient, pour les individus, le théâtre de l'insaisissable, de l'irrationnel, de l'angoissant » (ibid.).

Nulle identification possible, alors : la défiance actuelle des salariés vis-à-vis de leur entreprise et, plus largement, des organisations, ébranle le contrat moral – psychologique -, qui régulait implicitement les relations entre l'entreprise et ses salariés. La contestation des salariés, y compris des cadres, s'intensifie vis-à-vis de l'entreprise (Gonzague & Touboul, 2003). Si les sala-

riés les moins qualifiés protestent essentiellement sur l'absence de dialogue social, sur le fait que les décisions sont souvent prises au niveau d'un groupe mondial dont le donneur d'ordre est difficilement identifiable, les cadres eux-mêmes semblent avoir de moins en moins confiance à la fois dans les décisions et dans les discours de leurs supérieurs. Ce sentiment est renforcé par les scandales financiers et les stratégies douteuses - aujourd'hui publiquement dénoncés. Interrogé sur la rupture entre cadres et dirigeants, le sociologue Patrick Degrave parle à ce propos de « discontinuité identitaire », expliquant qu'un salarié aime d'autant plus son entreprise qu'elle lui ressemble ; or, elle lui ressemble de moins en moins[1]. Un moment épargné du fait de leurs statuts et de leurs conditions de travail, les cadres sont donc aujourd'hui également touchés par cette crise du « salariat de confiance » (Bouffartigues, 1999) : le malaise des cadres aujourd'hui identifié se traduit par un sentiment d'insécurité permanente dans la relation salariale.

Insécurité que renforce un vécu collectif de crise qui, perçue de manière plus ou moins diffuse, conçue de manière plus ou moins confuse, se traduit par une perturbation de l'intelligibilité du réel. De plus en plus souvent, à tous niveaux hiérarchiques, les salariés voient s'épuiser leur horizon de compréhension des politiques et pratiques de gestion. De plus en plus souvent, se trouvant soudainement exposés à « l'inconnu », les individus ne saisissent plus la rationalité des décisions qui les régissent - percevant en conséquence les multiples changements de procédés et modes opérationnels, d'organisation, d'objectifs ou de missions les impliquant, sur le mode du « chaos » (Robert-Demontrond, 1994). « Stricto sensu, la gestion n'a plus de sens pour eux, alors que la pression qu'elle exerce sur leur situation de travail se renforce » (Uhalde, 2004). L'organisation devient au final, loin de toute logique d'identification, l'objet de fantasmes paranoïaques - de « personnalisation » excessive des problèmes (ibid.).

2.2 - Vers une identité professionnelle d'un nouvel ordre, fondée sur l'Être

L'altération du rapport à l'entreprise implique finalement une réorientation active de la dynamique identitaire : il s'agit aujourd'hui, pour les individus en quête de restauration d'une forme d'identité professionnelle de rechercher le support sur lequel elle pourrait s'appuyer. Dans cette perspective, le métier s'avère actuellement très couramment présenté, sinon même exhibé, comme solution suprême au problème de recherche identitaire professionnelle - l'identification par le métier permettant aux individus d'être plus « nomades », plus engagés dans leur travail qu'impliqués dans une organisation sociale donnée. En la matière pourtant, nulle évidence.

« Un métier, ça n'existe pas », affirme ainsi Lahary (1994). « Ce n'est même pas une catégorie classificatoire permettant de désigner avec certitude une collection d'individus aisément identifiable quoique sans cesse renouvelée, comme sont la classe (les périssodactyles), le genre (rhinocéros) ou l'espèce (le rhinocéros unicorne de java). Le métier, ce n'est qu'un concept, et tout ce qu'on demande à un concept, c'est d'être opératoire ». Qu'un concept ? C'est un mythe aussi. Comme la licorne : le métier nourrit les imaginaires. Le mot répond au besoin de dire le monde, de nommer les choses, de les classifier, de distinguer ; et au besoin de se dire, de se nommer, de se positionner dans le monde, de se distinguer. Et plus encore qu'à un besoin, le mot répond à un désir, toujours inassouvi, de construction narrative de soi.

Si l'on redécouvre aujourd'hui ce concept de métier - avec l'enrichissement des tâches, l'autonomie des équipes et l'accroissement de la mobilité -, si l'on parle de plus en plus du retour des métiers, la mobilisation discursive de ce terme se fait dans des contextes très divers et pour désigner des contenus extrêmement différents (Combes & Lozier, 2005). Il est probable, d'ailleurs, que le succès du mot réside dans son caractère finalement flou, permettant de désigner des degrés d'activité variés - individuel, collectif, stratégique (ibid). Plasticité sémantique qui permet finalement de masquer un certain nombre de problèmes et difficultés demeurant dans l'ombre - notamment relatifs à l'identité professionnelle.

On est d'un métier ou on ne l'est pas : toujours, par construction même, le métier délimite, inclue et exclue simultanément, situe l'individu. Par construction même, ceux partageant le même métier y puisent une même identité professionnelle - que fonde un ensemble commun de savoirs, théoriques, techniques et linguistiques, de savoir-faire et de savoir être (intégrant notamment une « conscience professionnelle » orientant les comportements). Modèle en crise, donc, puisque la dynamique identitaire ne peut désormais plus porter sur les savoirs et savoir-faire. Ceux-ci deviennent de fait rapidement obsolètes, à mesure des progrès technologiques ; tandis que, l'univers professionnel étant de plus en plus soumis à la gestion d'événements disruptifs - faisant appel à l'initiative et à l'invention -, la stabilité des savoirs et savoir-faire reproductifs, traditionnellement privilégiés par la logique de métier, est remise en question. La dynamique identitaire ne peut également plus s'appuyer sur l'appartenance organisationnelle : l'entreprise est devenue une structure relationnelle

[1] Cf Virard M.P. (2003), Cadres/patrons : la rupture, *Enjeux Les Échos*, n°187, 1er janvier.

éphémère pour les salariés. En marge de ces repères traditionnels et en dehors d'exceptions qui demeurent, concernant soit des métiers très structurants en terme d'identité, soit des entreprises possédant des cultures fortes et anciennes, l'identité professionnelle semble trouver actuellement un nouveau point d'ancrage en prenant appui sur l'être, dont la définition est exogène aux organisations.

On assiste ainsi, depuis quelque temps, à une montée en puissance des logiques de réseaux où l'identité « non-professionnelle », avant celle « professionnelle », s'affiche et se revendique en principe d'entrée en l'entreprise, puis de maintien et progression en celle-ci. Si l'importance managériale des associations d'anciens de grandes écoles est de longtemps connue et reconnue, qui favorise notamment un renouvellement homogène des postes à responsabilité, ce sont de nouveaux types de réseaux qui s'imposent aujourd'hui, fondés soit sur des identités héritées ou subies (appartenances ethniques, confessionnelles, identité sexuelle, etc.), soit sur des identités visées ou choisies (pratiques sportives, associatives etc.) - facettes identitaires toujours totalement étrangères à l'univers professionnel, mais soutenant fortement l'accès à ce dernier et impactant significativement son fonctionnement (Le Nagard, 2005 ; Robert-Demontrond & Joyeau, 2005).

Qu'il s'agisse du recrutement ou de la gestion des carrières, l'évaluation des personnes intègre ainsi, de plus en plus, des paramètres identitaires fondés sur l'appartenance, et non plus seulement sur des compétences, pas même, donc, sur le triptyque classique « savoir ; savoir-faire ; savoir être ». Et ce, nouvellement, très explicitement, institutionnellement, en tant que se développe actuellement le souci, socio-politique, de lutter contre les discriminations à l'emploi. Souci qui amène le management à des jugements d'essence, et qui incite les acteurs sociaux à revendiquer, à mettre en avant, les différences identitaires héritées : à mettre l'être, dans ses aspects déterminés, devant le savoir, le savoir-faire et le savoir être - devant le métier, donc…[2]

Conclusion

La dynamique identitaire s'affirme ainsi comme une problématique centrale dans le management des ressources humaines et offre de nouveaux horizons pour l'audit social. La question de la dynamique identitaire est en effet étroitement liée à celle d'une transformation radicale - en cours - du pacte social. Lequel a longtemps reposé sur une relation durable entre le salarié et son emploi et/ou son entreprise.

Or, du fait de la complexité actuelle des trajectoires de marchés, de leur imprévisibilité, on ne peut guère plus attendre des employeurs la sécurité des emplois sur le long terme ou le très long terme. La seule garantie que l'on puisse jamais constituer en la matière est celle de l'employabilité, de l'aptitude des salariés à l'emploi et non pas de l'emploi même. Encore l'employabilité est-elle souvent estimée ne pas devoir être à la charge des entreprises, mais de celle de leurs employés : alors, ce « nouveau contrat » entre employeurs et employés est libellé en des termes tels que les salariés sont figurés devoir assumer la responsabilité pleine et entière de leur carrière, devoir veiller eux-mêmes à leur formation permanente, à leur promotion personnelle. Eux-mêmes directement confrontés à la turbulence de leurs environnements, les salariés doivent veiller à l'acquisition d'un capital de réputation personnel, et s'efforcer de gérer à l'extérieur de leur entreprise un réseau de relations sociales, de valoriser toujours plus « l'Être ». Ce qui, en pratique, signifie que les salariés doivent être affectivement autonomes, ne plus être attachés à leur entreprise mais à un secteur économique, ne plus être dans un état d'esprit sédentaire mais nomade, sans attaches territoriales : un nouvel état d'esprit, où les engagements de corps et d'esprit ne sont jamais plus que temporaires.

[2] Pour illustration : de plus en plus de travaux en management des organisations et management des ressources humaines évoquent l'existence d'un style de management « féminin » opposé à un autre « masculin » et susceptible de plus grande performance dans les contextes d'action actuels (*confère* notamment pour un aperçu sur cette littérature, Bry et Ballet, 2004). Or, ces styles tendent à être couramment associés à, respectivement, une « nature féminine » versus une « nature masculine », justifiant ainsi les politiques de diversité appelant à une parité dans fonctions d'encadrement et de décision... Typiquement, donc, la qualité d'exercice du métier s'avère ici résulter d'une « essence », d'un type d'être, l'identité sexuelle - figurée déterminer le savoir être et le savoir-faire individuel. Surtout : nulle dynamique ici, puisque tout est joué.

Bibliographie

Bouffartigues P. (1999), La crise d'un salariat de confiance. Les cadres déstabilisés : les nouveaux rapports de classe, *Revue Actuel Marx*, n°26.

Boyer L. (2002), Le devenir des métiers, *Revue Française de Gestion*, n°140, septembre-octobre.

Bry (de) F., Ballet J. (2004), *La place des femmes dans l'entreprise*, Paris, Le Seuil.

Combes M.-C., Lozier F. (2005), Du métier individuel au métier d'entreprise, *Economies et Sociétés*, Série « Socio-Economie du travail », n° 25, 4/2005, pp. 803-825.

Dubar C. (1995), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 2e édition, Paris, Armand Colin.

Gonzague A., Touboul S. (2003), *Vous avez dit Entreprises Responsables ?*, Paris, Vie & Cie.

Lahary D. (1994), Du profil de poste au métier, *Bulletin d'informations de l'ABF*, 164.

Le Nagard G. (2005), L'entreprise de toutes les tribus, Entreprise & Carrières, 772.

Uhalde M. (2005), Crise de modernisation et dynamique des identités de métier dans les organisations, *Revue de l'IRES*, 45, 1.

Leymarie S., Schmitt C. (2003), De la logique de postes à la logique de compétences : nouvelles approches des notions de valeur et de temps en GRH, *Actes du 3e Forum sur la prospective des métiers*, Paris, 9 octobre.

Leray Y., Joyeau A. (1999), Gestion des Compétences et Gestion de la Structure Organisationnelle : l'expérience d'un établissement bancaire de taille moyenne, *Gestion 2000*, n°6, novembre-décembre, pp 137-157.

Piotet F. *dir. (2002), La révolution des métiers*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Le lien social ».

Retour D., Defélix C., Dubois M. (1997) Audit de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, *Actes de l'Institut International de l'Audit Social*, Aix-en-Provence.

Robert-Demontrond P., Joyeau A. (2005), Vices et vertus de la diversité éthno-culturelle, *1res Rencontres sur la diversité, Corte*, 6,-8 octobre.

Zarifian P. (1993), *Quel modèle d'organisation pour l'industrie européenne ?*, Paris, L'Harmattan.

Zarifian P. (2001), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.

Label social, audit social et compétitivité internationale : l'entreprise tunisienne dans le contexte paradoxal de la mondialisation

Fériel Laalai
Inspectrice centrale du travail, Tunis
Trésorière adjointe de l'IAST, Tunisie
feriel_laalai@yahoo.fr

Introduction

À l'aube de la troisième révolution industrielle, force est de constater que l'univers économique des entreprises est marqué par une grande concurrence et une très forte compétitivité, où après la révolution du moteur et celle de la division du travail, surgit la logique de la spécialisation autour du client et du résultat. Celle-ci a conduit les entreprises à se réorganiser et se restructurer. Pour ce faire, une multitude d'outils dits de RSE (chartes d'entreprises, codes de conduite, labels, normes, etc) ont proliféré, représentant pour l'entreprise, des éléments cruciaux face aux consommateurs, et aux agences de notation qui détiennent une influence croissante sur les marchés financiers.

Au cœur de cette dynamique, c'est à juste titre que (Jean-Marie Peretti 2006), a mis l'accent sur l'articulation entre la pertinence du principe du label social et les exigences de la compétitivité internationale.

Dans cette perspective, l'audit social est un outil essentiel pour que la fonction RH contribue à créer de la valeur (Michel Joras, 2006).

Clé de voûte du dispositif, la promotion des ressources humaines, à travers la réforme du système éducatif et de la formation professionnelle, conditionne, en effet, et de manière décisive, la pérennité des mutations économiques impulsées.

Le thème de notre communication est une analyse liée aux nouveaux défis de l'entreprise. Il semble que dans les pays dits émergeants, ces nouveaux paradigmes de gestion se caractérisent par un champ d'application limité, posant la problématique de l'adaptation au développement stratégique de l'entreprise tunisienne. En fait, l'introduction des pratiques ressources humaines commence à s'instaurer en Tunisie, poussée par l'effort conjoint de l'État et certaines entreprises multinationales et nationales des pratiques de l'audit social qui se sont transposées sans prendre en compte la culture d'un pays méditerranéen et maghrébin. À cet égard, l'approche institutionnelle, considère que la manière de manager les hommes au sein d'une organisation est principalement influencée par les pressions classiques, comprenant l'État, les structures régulatrices, les intérêts de groupes, l'opinion publique et les normes. Les normes nationales et internationales font donc de l'Inspection de Travail l'instrument nécessaire et irremplaçable de l'application du droit du travail. Elles lui assignent, en outre, un rôle non négligeable dans **la conception et l'amélioration de ce droit**. Dans cette optique, de l'inspection du travail apparaît comme le moteur du progrès social puisqu'elle doit, d'une part, assurer la réalisation effective des lois sociales, et d'autre part, suggérer les améliorations à y apporter. Le défi auquel est conforté l'inspection du travail est inhérent à sa mission essentielle de contrôle. Mais l'ampleur de ce défi varie en fonction du contexte économique et social dans

lequel elle évolue. L'inspection du travail agit dans un milieu hétérogène et mobile et demeure largement tributaire des mutations profondes qui affectent les relations professionnelles et les entreprises entraînant, dans presque tous les pays **une diversification des fonctions** confiées à l'inspection du travail, fonctions largement complexes qui l'écartement, parfois, de sa mission première. Sans abandonner sa fonction de contrôle de l'application des lois sociales, l'inspection du travail a été appelée à jouer un rôle important en matière d'amélioration des conditions de vie des employés.

Les pressions exercées par l'inspecteur du travail pour adopter un mode particulier de management proviennent de la législation du travail qui stipule que tout accord extra légal et qui comporte un mode plus avantageux aux salariés tient lieu de règle surtout s'il s'agit d'accord avec les partenaires sociaux. Ce processus implique la capacité d'établir des règles, d'inspecter la conformité des organisations à ces règles, et en cas de nécessité de manipuler les sanctions, récompenses ou punitions.

L'adoption de ce cadre d'analyse nous permettra, de mettre en lumière le rôle exercé par l'inspection du travail, considéré comme vecteur de changement, pour la mise en application de tel processus en Tunisie.

En nous basant sur deux approches majeures, l'approche culturaliste et l'approche institutionnaliste, nous tenterons d'étudier l'influence de la diversité culturelle d'un pays sur la manière de gérer l'humain. L'analyse de la gestion socialement responsable de l'entreprise, nous permet une réflexion critique centrée sur les enjeux contextuels et politiques de toute démarche de RSE. L'apport conceptuel sur les différents modes de management actuellement en vigueur, sera étudié pour une adoption de ce cadre d'analyse afin de mettre en lumière les aspects limitatifs de la mise en application de tel processus en Tunisie.

Notre travail consiste à dégager à travers une étude bibliographique des différentes notions de la nouvelle logique économique, documents généraux, colloques et travaux d'experts sous forme de compte rendu, une réflexion qui insère les aspects économiques de l'utilité sociale du métier de l'inspecteur de travail.

1. Fondement théorique de la RSE, labels sociaux ou codes de conduites

Le concept de RSE et des labels sociaux connaît aujourd'hui un essor considérable, nous nous proposons d'analyser ce concept et son évolution.

1.1 - La notion de RSE, label social et certification : genèse et évolution

Les règles éthiques qui fondent l'approche de la responsabilité sociale se réfèrent à ces principes, apparus sous la pression de multiples mouvements de travailleurs, de consommateurs, d'environnementalistes, mais aussi d'organisations publiques régionales, nationales ou internationales (J.M. Peretti 2006).

Les entreprises ont multiplié les outils devant leur permettre de fonctionner de manière socialement responsable. Il existe désormais de multiples instruments de RSE désignés comme des processus de formalisation des principes auxquels les entreprises choisissent d'adhérer.

À ce stade, du processus de RSE, les entreprises peuvent également tenter d'obtenir un label social.

Ces labels présentent la particularité d'être conçus par des acteurs sociaux externes à l'entreprise. Toutefois, qu'il s'agisse de labels, de codes de conduite ou autres, l'objectif visé est de donner à l'entreprise un cadre de référence en matière sociale, auquel elle devra se conformer pour pouvoir se dire socialement responsable (Mispelbom F. 1999).

Dans ce sens, à l'échelle internationale, l'OIT définit le label social comme un moyen d'information sous la forme d'une marque qui témoigne des conditions de production d'un produit ou d'un service, ceci implique la mise en place d'une démarche qui responsabilise aussi bien les sociétés privées à respecter certaines normes que les pouvoirs publics et le consommateur.

Ainsi, l'entreprise se trouve de plus en plus poussée vers un comportement socialement responsable, devant apporter la preuve qu'elle maîtrise les risques sociaux et environnementaux résultant de ses activités.

Cette preuve peut prendre la forme d'une certification dans une norme sociale internationale (SA. 8000) d'un code de conduite que l'entreprise publie et s'engage à observer.

La crédibilité d'un label dépend bien entendu de la qualité, de l'étendue du contrôle qui doit être effectué par un organisme indépendant et sur l'ensemble des maillons de la chaîne de production.

Le contrôle se fait à travers un audit social. Cette mise en application des principes éthiques déclarés est nécessaire pour impulser un changement aux différents niveaux de l'organisation. Or, cette transformation fondamentale de l'organisation vers un nouveau paradigme gestionnaire, n'est pas une tâche facile puisque tous les processus doivent être revus à l'aune du référentiel de normes conçu ou adopté.

À cet égard, l'analyse des impacts attendus d'une politique de RSE sur l'ensemble des processus organisationnels, ne peut être réalisée sans tenir compte du contexte organisationnel dans lequel le changement s'inscrit (Pettigrew, 1990).

L'une des conséquences de cette vision limitative est que les travaux et actions menés dans le champ de la RSE sont le plus souvent développés en référence à un modèle unique d'entreprise.

La façon de poser la problématique de la RSE, de même que les instruments existants, ne rencontre cependant

pas toujours les préoccupations et attentes des entreprises des pays émergeants, car, la manière de gérer les ressources humaines est conditionnée par des facteurs culturels nationaux spécifiques.
Dans le contexte paradoxal de la mondialisation qui consiste à relever le défi de la performance, force est de constater que le véritable enjeu de la libéralisation et l'ouverture des économies sur le monde, c'est l'adoption, aujourd'hui de nouvelles démarches et des stratégies spécifiques pour affronter la concurrence internationale.

1.2 - Les principaux enjeux des nouveaux paradigmes de gestion dans le contexte paradoxal de la mondialisation

La pertinence du principe du label social et les exigences de la compétitivité internationale sont le principal enjeu de l'apport de l'audit social. Défini comme moyen d'information sous la forme d'une marque qui témoigne des conditions de production d'un produit ou d'un service, le label social implique la mise en place d'une démarche responsabilisant les sociétés privées à respecter certaines normes, (Attarça M., Jacquot T. 2005) les pouvoirs publics à en contrôler l'applicabilité et le consommateur à en exiger la crédibilité afin de valoriser ce qu'il achète.
En effet, les cultures nationales influencent les comportements et les modes de pensée des individus. Il est donc primordial d'en tenir compte dans le management d'une firme et d'adopter ainsi des modes de gestion adéquats.
Cet argument corroborerait l'idée selon laquelle le comportement des salariés au sein des entreprises, donc à l'échelle micro-économique, continue à manifester une base culturelle différente, confirmant que souvent « l'échec des tentatives d'importation de méthodes de management tient la plupart du temps à leur inadaptation culturelle » (Hofstede, 1983).

Les nouveaux paradigmes de gestion entre l'approche culturaliste et la démarche institutionnelle

Le courant culturaliste affirme que les pratiques de GRH sont construites sur des valeurs et qu'il existe une relativité culturelle des théories et des pratiques managériales.
Pour les culturalistes, les pratiques de management sont issues d'une logique nationale (D'Iribarne, 1998). Ainsi une même pratique ou un même outil de GRH peut avoir plusieurs interprétations pour des groupes culturellement différents (Laurent, 1986), car chaque pays engendre à sa façon son propre système de gestion, s'articulant autour de trois raisons principales :

- D'abord, chaque pays possède des institutions propres qui ont été élaborées sous l'influence d'événements historiques spécifiques à chaque pays.
- Ensuite, chaque nation a également développé en fonction de son histoire des valeurs symboliques qui constituent sa propre identité nationale et dans lesquelles se retrouve l'ensemble des citoyens d'un pays.
- Enfin, selon Hofstede, « la culture est par essence une programmation mentale collective ; c'est cette partie de notre conditionnement que nous partageons avec les autres membres de notre nation, mais aussi de notre région, de notre groupe, et non avec ceux d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes » (Hofstede, 1987).

Par conséquent, la manière de penser et donc d'appréhender les ressources humaines est donc largement conditionnée par des facteurs culturels nationaux spécifiques. Dans le domaine managérial, la diversité culturelle se manifeste à travers notamment l'attitude à l'égard de la hiérarchie, l'approche du travail et la manière d'exprimer ses opinions (Gao, 2002).
Chaque pays constitue donc pour l'entreprise un nouveau contexte managérial, et si l'organisation souhaite éviter les conflits et tirer profit de la diversité, elle a tout intérêt à s'adapter à la culture nationale et à adopter une stratégie adéquate à son environnement (Zghal, 2003).
Selon Scott (1995), l'approche normative des institutions met l'accent sur la façon dont les valeurs et les cadres normatifs structurent le choix des organisations et des acteurs.
Les cadres normatifs qui exercent ce type de pression sur les organisations et les acteurs peuvent être les syndicats, les associations, les professions… (Baret et Livian 2002).
Les organisations contraintes par leur environnement sont souvent obligées d'évoluer et d'adapter leur structure organisationnelle ainsi que leur mode de management aux exigences culturelles et institutionnelles du pays d'accueil.
En effet, selon Petit, l'entreprise évolue dans un champ de contraintes qu'elle doit analyser (fonction de vigilance) et traduire dans ses structures (impératif de recherche d'adéquation, donc de changement), en exploitant toutes les marges que lui offre son expérience, laquelle est liée à son âge, à sa taille, aux fondements de sa culture… (Petit, 2000). L'approche culturaliste, considère les valeurs et la culture comme étant les éléments majeurs que l'organisation doit prioritairement analyser afin de trouver le mode de gestion le mieux adapté.
À l'inverse, l'approche institutionnelle, quant à elle, considère que la manière de manager les hommes au sein d'une organisation est principalement influencée par les pressions institutionnelles, comprenant l'État, les structures régulatrices, les intérêts de groupes, l'opinion publique et les normes (Powell et DiMaggio 1983).
Selon l'approche institutionnelle, ce sont les institutions qui façonnent les préférences individuelles, la personnalité, l'État et la citoyenneté.
À cet égard, l'institutionnalisme décrit l'organisation comme étant partie prenante de la collectivité locale.

Selon cette approche, le secteur ou le champ organisationnel jouent également une influence considérable sur le choix organisationnel (Meyer et Rowan 1983, Oliver 1991).

Ce second courant semble connaître un réel essor et l'idée suivante est de plus en plus répandue. Le problème des partisans de cette position est que les conclusions qu'ils tirent de leurs observations débouchent sur un discours normatif (Yahiaoui D. 2005) sur ce qu'il est bon de faire ou non en matière de RSE.
C'est pourquoi il est important pour l'entreprise d'avoir une connaissance de la morale d'une société civile afin de respecter ses valeurs et d'être perçue comme une institution qui suit effectivement, un programme éthique validé par les salariés, les consommateurs, les actionnaires, les partenaires et la collectivité de façon globale.
Dans quelle mesure ce nouveau concept, véritable « paradigme » de gestion, inspirée de la morale internationale largement appliqué dans les pays riches peut-il être transposable à un pays émergent comme la Tunisie ?
Un bref survol de la politique économique menée par le bloc national, qui avait investi l'appareil de l'État post-colonial, nous permettra d'expliquer l'ambiguïté de ce déracinement et de mesurer l'impact socio-économique d'un modèle imposé n'ayant pas pris en compte la culture du pays dans lequel il s'opère.

2. L'entreprise tunisienne dans la tourmente des modèles de développements imposés

En Tunisie, les thèses prônées par les néo-libéraux ont été portées successivement par les programmes d'ajustement structurel, de mise à niveau, et des réformes touchant tout le système économique. Dans le cadre d'une nouvelle autorité mondiale ayant compétence générale en matière de développement, le projet de réforme qu'avait adopté la Tunisie depuis 1986 s'inscrit dans le droit fil des recommandations de la BM et du FMI.

2.1 - Portée du système socio-économique à travers le prisme des modèles de développement adoptés

Les grandes questions qui étaient à l'ordre du jour depuis l'indépendance, étaient l'édification d'un État moderne capable de résoudre les problèmes liés au sous-développement économique.
On peut d'ores et déjà remarquer que les différentes formulations des politiques sociales adoptées s'enracinent dans de nombreuses théories d'ordre économique et sociale (André Cohen. 1960). Ainsi, se trouvent confondues les théories du développement et du progrès social de celle de l'économie publique de l'intérêt général (François Perroux, 1991).
L'économie publique post-keynésienne, le néo-utilitarisme l'ancienne et la nouvelle économie du bien-être les théories ultra-libérales et les théories de la défaillance de l'État. (X. Greffe, J. Mairesse et J.-L. Reiffers, 1990).
Ces théories sont introduites en fonction des modèles de développement poursuivis, et celles-ci nous renvoient aux options adoptées par la puissance publique qui oscillent entre deux visions extrêmes : celle de l'État utilisant l'instrument des intérêts dominants et celle de l'État disposant d'une autonomie absolue qui s'est formée sous des régimes autoritaires (Abdelmajid. Guelmami. 1996).
Ainsi, l'autonomie de l'État désigne en premier lieu la capacité du pouvoir politique à prendre des décisions contradictoires, concernant les intérêts des différents groupes sociaux. En Tunisie, les deux organisations pionnières dans la lutte pour la libération nationale, le parti politique dominant qui était le Néo-destour et l'organisation syndicale l'UGTT, étaient associées dans la conduite des affaires du pays, et leurs leaders étaient porteurs de la nouvelle idéologie véhiculée par le capitalisme colonial (Michel Camau. 1989).
Il convient de noter que les interventions étatiques n'ont pas porté sur l'élaboration de nouveaux concepts, mais se sont basées sur la combinaison de ces différentes théories, qui s'enracinent dans le même cadre de pensée ; celui de la primauté du capital et de l'économique dans toute approche du développement.
Ainsi, les modèles successifs de la politique socio-économique de la société (socialisme destourien) à la compensation des pauvres (libéralisme) - l'accroissement du revenu des individus au cours du temps (néo-libéralisme), étaient des choix délibérés pour un pays en quête de développement (Claude Zarka. 1962).
L'État se redéfinit désormais comme le représentant de l'intérêt général, et la politique adoptée doit générer de nouveaux rapports entre l'État, le syndicat ouvrier et la force patronale. Un État-qui-planifie-produit- et-distribue ; un gouvernement-qui-gouverne.
Ces paradigmes constituaient, en fait, le code de conduite du « socialisme destourien », termes porteurs de l'affirmation de la centralité de l'État, plus largement, de la puissance publique, au double niveau de la conception et de l'administration de développement ; la promotion du progrès social au rang d'objectif ou de priorité du développement. (Maher Kamoun et Slahddine Cherif, 1994).
La définition du nouveau système en Tunisie, confronté à une mondialisation croissante est nécessaire pour comprendre les nouveaux repères.
Basés sur la notion d'ajustement, les repères de l'économie s'inspirent comme l'a souligné (C. Ayari, 1973)

d'un vocabulaire économique moderne, couvrant deux types d'actions, destinées : soit à ajuster dans le court terme c'est-à-dire stabiliser des équilibres macro-économique externes et internes fondamentaux dans un environnement international. Soit à ajuster à plus long terme les déséquilibres structurels micro-économiques, sectoriels, et institutionnels du système économiques, en vue d'y promouvoir une croissance réelle, équilibrée, saine et continue.

Dans ce sens, l'augmentation du taux de croissance de la production est considérée comme le principal objectif des politiques d'ajustement appliqués sous l'auspice de la Banque Mondiale (B. Balassa, 1989).

La privatisation est considérée comme un moyen d'amélioration des performances des entreprises publiques notamment leur efficacité productive et financière. (De Band Jacques 1987).

La Tunisie, dans le cadre de sa politique, a opté pour une ouverture sur le marché international, ce choix impose un alignement sur les performances des pays partenaires en matière d'efficacité économique (productivité, organisation du travail, gestion administrative, etc). Cet impératif exige une restructuration permanente du système productif national confronté à une mondialisation de plus en plus accrue.

La Tunisie est amenée à vivre l'un des virages les plus délicats de son histoire économique : le démantèlement de ses barrières douanières en vue d'assurer la circulation des biens et services en provenance de - et vers - l'Union européenne. Visant à améliorer la compétitivité des entreprises impliquées par cette échéance, un Programme national de mise à niveau (PMN) a été élaboré au lendemain de la signature de l'Accord d'Association, en 1995. Un programme de subventions et d'investissements financiers, technologiques et techniques dont l'exhaustivité n'a pas occulté, loin s'en faut, les aspects immatériels.

La Tunisie qui s'est engagée, dans ce programme doit se mettre au niveau des exigences de cet engagement.

Dans le souci de rendre plus souple et plus efficace le fonctionnement des entreprises publiques, la privatisation a pour but d'accroître l'efficacité et la compétitivité des entreprises qui étaient sous tutelle de l'État.

Ce pays, émergeant avait opté pour des engagements, favorisant la qualité de la concertation, les entreprises sont donc de plus en plus, confrontées aux structurations continues engendrées par l'internationalisation des marchés, les mutations techniques et technologiques qui touchent tous le système économique.

2.2 - Les nouveaux paradigmes de gestion, l'inspection du travail et l'entreprise de la méconnaissance à la reconnaissance

Marquer un détour par les fondements de ce nouveau modèle « imposé » ainsi que les différents concepts de ce nouveau deal socio-économique est important pour déterminer le rôle institutionnel de l'entreprise et des nouveaux paradigmes de gestion à l'heure de la mondialisation.

Poussées par l'intervention de l'État et par l'ouverture de l'économie, les entreprises sont appelées à repenser leurs pratiques face à l'interdépendance des échanges, la libéralisation et l'ouverture des économies.

Dès lors qu'on se situe dans le cadre de ces constructions, l'entreprise doit nécessairement tenir compte d'un contexte économique caractérisé par les nouvelles formes d'organisation.

Ce mouvement a également été accéléré par l'arrivée importante de capitaux privés dans l'économie tunisienne.

Or, force est de constater que, hormis les grands groupes et les filiales de multinationales, une grande part des PME tunisiennes, qui entrent majoritairement dans la composition du tissu économique, n'est guère dotée d'un véritable département des ressources humaines.

Bien souvent, il ne s'agit que d'une GRH de façade, une case greffée à l'organigramme et destinée à faire pompeusement valoir la « **modernité** » de l'entreprise en matière de management. Dans la plupart des entreprises la fonction RH est cantonnée à une simple administration du personnel, qui se contente d'assurer l'exécution de l'obligation de l'employeur à l'égard de ses salariés résultant du contrat (et de la législation) de travail : tenue des dossiers administratifs des salariés, préparation des paies, gestion des avantages sociaux annexes, respect de la convention collective et des procédures relatives à la représentation du personnel… Certes, nombreuses sont les entreprises à investir dans la formation continue de leur personnel ; mais y auraient-elles seulement songé si les dépenses engagées à ce titre n'étaient pas prises en charge, in fine, par l'État du fait de leur défalcation de la taxe sur la formation professionnelle à laquelle ces sociétés sont assujetties ?

Car une authentique gestion basée sur les nouvelles pratiques trouve sa raison d'être - et donc, sa légitimité - dans la contribution qu'elle peut apporter à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En d'autres termes, la place accordée à la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise est la résultante de la reconnaissance de sa portée stratégique. Se pose alors la question de l'origine de ce déficit de reconnaissance est-il lié à la culture nationale qui influence les comportements et les modes de pensée des individus.

Il semble que la relégation de la fonction du gestionnaire des ressources humaines à la périphérie des préoccupations managériales résulte en premier lieu d'un défaut d'adaptation et de vision stratégique du chef d'entreprise à l'égard des ressources humaines.

Ou la vision que porte l'employeur vis-à-vis du personnel qui est assimilé à un coût à restreindre impérativement, et non à une ressource potentiellement valorisable. Si la fonction RH ne joue qu'un rôle mineur car la volonté délibérée du dirigeant de ne pas élaborer - ou seulement,

en apparence - de vision stratégique est omniprésente dans un raisonnement comptabilisant chaque effort en salaire. Auquel cas, ses motivations sont probablement à rechercher dans une certaine frilosité, sinon une crainte, face à la nécessité de se départir un tant soit peu de son pouvoir. Car tel est le véritable enjeu d'une GRH affirmée et assumée : au-delà de sa reconnaissance en tant que fonction, il s'agit de la reconnaissance de la valeur des femmes et des hommes qu'elle est censée gérer. Faire ainsi d'emblée l'impasse sur une politique et une stratégie claires de ressources humaines ne revient-il pas à leur nier a priori toute contribution et donc, toute importance ? Ce type de raisonnement et d'attitude, qui plonge sans doute ses racines dans le contexte culturel.

Mais le dirigeant d'entreprise n'est pas le seul incriminé dans le manque de visibilité de la GRH, quand celle-ci est formellement intégrée à l'organigramme : le chef du service des ressources humaines endosse autant, sinon plus, de responsabilités. C'est à lui qu'incombent également la défense et la promotion de son « produit ». Quelle légitimité accorder au responsable des ressources humaines quand il n'est pas totalement intégré dans l'entreprise ? Il faut remarquer que rares sont les DRH des entreprises classiques tunisiennes à avoir suivi un cursus principalement axé sur la GRH.

Le responsable RH ne parviendra jamais à devenir cette force de proposition et ce rôle de conseil crédible auprès du chef d'entreprise et de ses collègues s'il n'est muni de moyens qui renforcent sa contribution à l'intégration effective et généralisée de la GRH dans l'entreprise tunisienne, pour que la conversion à « l'esprit GRH » se fasse de plein gré, et ne soit pas dictée par des impératifs économiques imminents En fait si les styles managériaux imposés et les procédures standardisées sont de moins en moins appliqués c'est que l'échec de la mise en application des méthodes de management tient la plupart du temps à leur inadaptation culturelle…

2.3 - Du droit du travail aux préalables de l'implication mobilisatrice de l'inspection du travail

La manière de manager les hommes au sein d'une organisation est principalement influencée par les pressions institutionnelles, comprenant l'État, les structures régulatrices et les normes. Selon l'approche institutionnelle, ce sont les institutions qui façonnent les préférences individuelles, la personnalité, l'État et la citoyenneté. C'est au cœur de ces déconvenues que se trouve le rôle dévolu à l'inspection du travail chargé du contrôle « bien fait » qui est un outil d'aide à la décision, il permet d'améliorer l'efficacité et de clarifier les finalités de l'entreprise.

Il s'agit d'atteindre une transparence globale qui devrait être considérée comme préalable indispensable à toute décision stratégique. Cette volonté d'investigation est un moyen de confronter ses comportements au regard de ses valeurs (inclus au code du travail). Cette institution, est considérée comme étant un acteur privilégié de l'État, support de dialogue entre les différents interlocuteurs de l'entreprise : salariés, représentant syndicat, lors des conseils et des informations prodigués pour adopter les moyens les plus efficaces d'appliquer la loi. (article 170 modifié par la loi n° 94-29 du 21 février 1994).

Au-delà, il met en exergue les pratiques de l'entreprise dans les domaines sociétaux (commission d'hygiène et de sécurité, de large prérogative au sein de l'entreprise à travers les structures de dialogue). Les inspecteurs du travail ont qualité, pour les besoins d'enquêtes générales ou particulières, d'exiger tout document en matière financière et touchant à la gestion des entreprises.

Le processus de contrôle adopté par l'inspection du travail avait permis de déboucher sur des modes d'analyse transparents basés sur la confiance, transposables donc vérifiables avec les partenaires sociaux qui constituent la base d'un dialogue social sain au sein de l'entreprise. L'inspection du travail, peut constituer une garantie, car considérer comme un acteur clé interne d'animation et de participation dans le domaine du conseil et l'encouragement du dialogue au sein des structures de dialogue. On comprend ainsi en quoi l'enjeu d'une institution comme l'inspection du travail reste important voire nécessaire : le contrôle lui permet de mettre en avant les valeurs et les spécificités de l'entreprise contrôlée et à travers le conseil, l'inspecteur peut revisiter le projet d'entreprise en redéfinissant ses modes d'action (salaire, reclassement professionnel, structure de dialogue, commission d'hygiène et de sécurité) pour les faire coïncider au maximum avec son environnement tant humain, que social ou écologique. Ainsi, par le biais du contrôle l'inspecteur du travail peut se permettre d'aborder tous les thèmes majeurs de l'entreprise pour les confronter à l'éthique et à ces modes de fonctionnement.

Réédité de manière régulière, le contrôle permet de constater les évolutions au fil du temps, et répondre aux nouvelles attentes de la société en matière de respect de l'environnement, de respect des femmes et des hommes qui fabriquent les produits ou les services, de qualité des produits, de développement durable…

Conclusion

L'utilisation des outils de vérification et de contrôle par l'inspection du travail comme le contrôle, la conciliation et les conseils pour examiner les faiblesses offre à l'organisation la possibilité de s'engager dans un processus d'amélioration. Ainsi, l'approche institutionnelle, quand elle considère que la manière de manager les hommes au sein d'une organisation est principalement influencée par les pressions institutionnelles, comprenant l'État, l'inspection du travail et certains acteurs exogènes joue une influence considérable sur les changements préconisés. Dans ce sens *cette institution peut être dans un premier temps un vecteur de changement* au sein de l'entreprise qui doit désormais prendre en compte les aspects humains et environnementaux.
Seulement, prendre en compte la culture locale est donc devenue une variable cruciale qu'il convient d'intégrer à toute politique de ressources humaines.
En effet, de nombreuses études ont montré l'appartenance sociale, de la croyance, dans les pays du Maghreb, au « maktoub » (le destin), de la communication orale, du paternalisme, de la recherche de l'égalité - dignité, du pardon et de la « clémence divine », de la recherche du flou et de la déréglementation, mais aussi un fort sens du collectivisme, l'importance du prestige social et la dominance du sentiment de fierté (Zghal, 2003).
Ces valeurs se distinguent en partie de la culture plus individualiste et « laïque » des pays de la rive Nord (Ben Ferjani M., Ezzerelli 2001).
Cependant, on peut affirmer que les pays Méditerranéens partagent des valeurs communes et une culture proche. En effet, si l'on reprend l'étude d'Hofstede (1983) menée auprès de 53 pays. On se rend bien compte des similitudes des pays du bassin Méditerranéen : tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté, acceptation que le pouvoir soit inéquitablement réparti.
En effet, l'occident se caractérise par un individualisme fort, alors que les pays arabes possèdent des cultures plus collectivistes (Ben Hamouda A. 1992).
La Tunisie, a donc tout intérêt à faire émerger des pratiques hybrides en matière de ressources humaines.
À cet effet, les facteurs institutionnels comme l'inspection du travail, peut aider les entreprises à relever le défi de la compétition managériale au niveau de la fonction RH en contribuant à l'enrichissement mutuel des entreprises avec la prise en compte du caractère spécifique de chaque culture qui est un élément essentiel dans le contexte de mondialisation. Ainsi, pour parvenir à résister aux pressions de leur environnement, les entreprises doivent donc se différencier toujours plus, notamment en développant des politiques de ressources toujours plus adaptées vis-à-vis du contexte dans lequel elles évoluent.

Bibliographie

Attarça M., Jacquot T. (2005), La représentation de la responsabilité sociale des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, *XIV e conférence de l'AIMS*, Angers.

Cohen A. (1960), Problèmes de l'industrialisation des pays sous-développés : illustration de l'économie tunisienne, thèse, université de Paris, fac de droit.

Abdelmajid. Guelmami (1996), La politique sociale en Tunisie de 1881 à nos jours, Editions L'Harmattan, Paris.

Albert O. Hirschman (1964), Stratégie du développement économique, Paris. Les Editions Ouvrières.

Ben Ferjani M., Ezzerelli F. (2001), « Les pratiques de GRH dans les entreprises tunisiennes performantes », *Acte du 1er symposium international, gestion des ressources humaines : Stratégies et pratiques, Damas.*

Ben Hamouda A. (1992), « Culture d'entreprise et gestion des ressources humaines », *Les cahiers de l'ERGE*, n° 1.

Balassa B. (1989), « A Conceptual framework for adjustement policies », working papers.

Chedli A. : « Une nouvelle idéologie de l'État Économique en Tunisie » 20 juin 1973.

Baret C. et Livian Y.F. (2002), Pour une meilleure prise en compte de l'inscription institutionnelle de la GRH : quelques propositions, dans Huault I. (2002) la construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter, EMS, Paris.

Chevrier S., Globokar T. (1998). Culture et mondialisation : gérer par-delà les frontières, Editions du Seuil.

Ayari C. : « Une nouvelle Idéologie de l'État Economique en Tunisie » 20 juin 1973.

Zarka C. (1962), « L'économie tunisienne à l'heure de la planification impérative », annuaire de l'Afrique du Nord.

Code du travail, publication de l'imprimerie officielle de la république Tunisienne, Mars 2003.

De Band J. « Peut-on s'en passer du secteur public, dans le processus d'industrialisation » Colloque d'Orsten - Paris 26 - 27 février 1987.

Développement, encyclopédie économique, sous la direction de X. Greffe, J. Mairesse et J.-L. Reiffers, Paris, Édition Economica, 1990 (2 vol.).

Perroux F. (1991), L'économie du XXe siècle (ouvrage et articles), œuvre complètes, V. théorie générale : les concepts, Grenoble, PUG.

Gao B. (2002), Le manager face aux défis de la mondialisation : la Chine, exemple d'application du management interculturel, Vuibert.

Hofstede G. (1983), « National cultures in fourdimensions A research-based theory of cultural differences among nations » Int. Studies of Management & Organisation, vol XIII, n° 1-2, pp. 46-74, M.E. Sharpe, Inc.

Hofstede G. (1983), The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, Journal of International Business Studies, Fall 1983, 14, 000002, ABI/INFORM Global.

Hofstede G. (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, n° 64.

Hofstede G. (1996), « An American in Paris: The Influence of Nationality on Organization Theories » Organization Studies, 17/3.

Peretti J-M. (1999), Professeur à l'ESSEC France, Président de l'Institut International de l'Audit Social, dans le rapport introductif du séminaire organisé par l'IAST portant sur : le label social : enjeux et perspectives, 7 décembre à Tunis.

Camau M. (1989), La Tunisie, P.U.F.

Maher K. et Slahddine C. (1994) : « L'entreprise publique en Tunisie, éd. ENA.

Mispelbom F. (1999), *Au-delà de la qualité*, Paris, Syros.

Meyer J.W. and Rowan B. (1983), « The Structure of Educational Organizations », In Meyer J.W. and Scott W.R. (eds.) « Organizational environments Ritual and Rationality », 179-197, Beverly Hills, CA : Sage.

Petit M. (2000), Management d'équipe, concepts et pratiques, Dunod.

Powell et Dimaggio (1983), The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, 48.

Scott R. (1987), The adolescence of institutional theory, Administrative Science Quarterly, 32.

Scott R. (1995), Institutions and Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage.

Yahiaoui D. (2005) « Convergence ou divergence des pratiques de GRH en Euro-Méditerranée : une perspective d'analyse théorique néo-institutionnelle », in: 2e symposium « Un modèle Euro-Méditerranéen en GRH ? » Marseille, les 9 et 10 novembre 2005.

Zghal R. (2003), « La gestion des ressources humaines en Tunisie : un processus évolutif sous l'impulsion de l'État », XIVe congrès de l'association francophone de gestion des ressources humaines, Grenoble, novembre.

Zghal R. (2004), Globalisation et transformation du processus de gestion des ressources humaines en Tunisie sous l'impulsion de l'État, Symposium AGRH et Euromed Marseille École de Management « Y'a-t-il une pensée Euro Méditerranéenne en gestion des ressources humaines ? », Marseille, novembre 2004.

Désengagement des salariés et risque social : le concept de reluctance socio-organisationnelle

Hubert Landier
Directeur
Lettre Management social
Vice président IAS
hlandier@club-internet.fr

Grèves et débrayages représentent, pour l'entreprise, l'aspect le plus visible du risque social. Mais, paradoxalement, ce n'en est peut-être pas le plus grave ni le plus coûteux. De plus en plus, en effet, mal-être et mécontentement des salariés prennent la forme d'un désengagement personnel.

Ce désengagement se manifeste de différentes façons : absentéisme abusif, départ des meilleurs, manque d'initiative face aux imprévus, multiplication des erreurs, des pannes et des incidents dus à un laisser-aller individuel ou collectif, absence d'entraide, non-respect des délais, absence d'une attitude proactive vis-à-vis des clients. Autant de coûts pour l'entreprise.

Ces coûts, bien que n'apparaissant pas tels quels dans les comptes, sont susceptibles de « plomber » très lourdement les résultats de l'entreprise, d'annihiler sa réactivité et de se traduire par une perte de plusieurs points de rentabilité. Il importe donc, sinon de les mesurer avec exactitude, du moins de les identifier et de les évaluer. Bien entendu, on se demandera ensuite de quelle façon les réduire. Il s'agit là d'un problème de management dont la maîtrise d'œuvre revient au DRH. Ceci nous conduira à la définition d'un des ressorts de la performance durable de l'entreprise, à savoir son degré de « réluctance ». Un concept transversal par rapport à sa dimension RH et à sa dimension financière.

1. Le développement de « l'absentéisme moral » : les différentes conséquences du désenchantement des salariés

Le nombre et la portée des mouvements de grève, au moins dans le secteur privé, tendent, selon les statistiques du ministère du travail, à diminuer d'année en année. Il ne faut pas trop s'en réjouir. Un mouvement collectif correspond à une raison à peu près identifiable et il est possible de lui trouver une solution. Ce qui tend à se développer, en revanche, c'est ce que l'on pourrait appeler « l'absentéisme moral », venant des salariés.
Absentéisme moral, parce qu'ils sont physiquement présents, ils font leurs heures, mais leur esprit est ailleurs. Dans ces conditions, il ne faut surtout pas leur demander la moindre initiative (ils ne sont pas payés pour ça, vous diront-ils !). Quant à leur travail, ils se contentent de faire le minimum requis pour ne pas avoir de problème, que ce soit avec leur supérieur hiérarchique immédiat (qui risquerait de les réprimander) ou avec l'employeur (qui risquerait, dans le cas d'un emploi précaire, de mettre fin à leur collaboration). D'ambition professionnelle, ils n'en ont pas, se contentant de vivre au jour le jour, sachant que la vraie vie, pour eux, se trouve ailleurs. Bien entendu, on ne saurait

leur parler de « projet d'entreprise ». Au mieux, ils feront semblant d'être d'accord, sachant que ce sont des champions de la dissimulation.

Le développement de l'absentéisme moral s'explique d'abord comme un « phénomène de société ». Il est notamment le fait de jeunes qui ne se sont pas trop inquiétés de leur avenir professionnel, qui se sont peu à peu persuadés de ce que leur avenir était bouché et qu'ils ne pourront pas réaliser leurs ambitions (compte tenu des réactions d'exclusion dont ils sont éventuellement victimes). Une vie au jour le jour qui peut s'expliquer par la carence des projets professionnels dont l'école pouvait être porteuse, absence de toute véritable orientation professionnelle, sentiment de permissivité résultant de l'existence de multiples « filets de sécurité », se conjuguent ainsi pour aboutir à un comportement marqué par de la passivité et par un préjugé défavorable à l'égard de l'entreprise. À cela s'ajoute la mémoire d'expériences négatives - « la galère » - qui se sont accumulées à l'occasion d'une entrée difficile dans la vie professionnelle.

L'entreprise devra donc apporter la preuve de ce qu'elle peut être un lieu où l'on peut faire des choses intéressantes, dans une ambiance conviviale, et espérer progresser. Malheureusement, ce n'est pas toujours le cas. On verra tout à l'heure comment l'entreprise contribue à provoquer - ou à entretenir - le désengagement des salariés qu'elle emploie. En attendant, il convient de préciser comment celui-ci se manifeste et quel en est le coût. Bien entendu, l'inventaire qui suit ne saurait être considéré comme exhaustif :

1) Absentéisme abusif : le manque de « motivation » peut conduire à prendre une affection bénigne comme prétexte pour ne pas se rendre au travail ; cet absentéisme peut également résulter du développement de pathologies (dépression, notamment), qui peuvent être la conséquence directe d'un style de management inadéquat.
2) Turnover excessif ou, au contraire, insuffisant : certains quittent l'entreprise, faute de s'y plaire, tandis que d'autres s'y accrochent dans la mesure où ils y trouvent des avantages (salaire, sécurité de l'emploi, conditions de travail) dont ils savent qu'ils ne les retrouveraient pas ailleurs ; dans un cas l'entreprise doit assumer des coûts de remplacement excessifs, dans l'autre supporter la présence de salariés qu'elle souhaiterait voir partir.
3) Absence d'initiative et de réactivité devant les imprévus ; le salarié se réfugie alors dans ce qu'il estime être « son travail » pour s'abstenir d'initiatives en vue de contrecarrer des erreurs ou l'effet de malfaçons dont il mesure pourtant le préjudice qui en résulte pour l'entreprise, mais « ce n'est pas son affaire ! »
4) Multiplication des pannes, des erreurs et des incidents de fonctionnement résultant d'une mauvaise coordination, d'un défaut d'attention ou d'une tendance au laisser-aller, voire de manifestations de mauvaise volonté pouvant aller jusqu'à une sorte de sabotage implicite.
7) Pertes de matières, rebuts et malfaçons, dégradation du matériel, par suite de négligences répétées ou d'une absence de soin.
8) Retards par rapport aux délais prévus, ceux-ci constituant souvent une résultante des points 3, 4 et 5 ci-dessus.
7) Attitude inadéquate par rapport aux clients, qu'il s'agisse d'un non-respect des délais ou des prescriptions (en termes de qualité, notamment) ou d'une attitude personnelle contribuant à donner une mauvaise image de l'entreprise (manque d'amabilité, par exemple).

2. Le coût de l'absentéisme moral : le problème de la mesure

Ces différentes conséquences d'un climat social dégradé représentent, pour l'entreprise, un coût qui peut être élevé, que ce soit en termes de frais qui auraient pu être évités ou en pertes de chiffre d'affaire. Ces coûts, toutefois, n'apparaissent pas en tant que tels dans la comptabilité de l'entreprise ; il s'agit de « coûts cachés ». Or, ils peuvent être très importants :

- un manager, au cours d'un audit, affirme ainsi : « 70 % de mon équipe travaille à 30 % de son potentiel et le reste à 60 % ». Cela signifie que le service entier fonctionne à 40 % de ses possibilités !
- un autre, dans une autre entreprise, affirme qu'un chantier sera, selon les cas, réalisé avec plus ou moins 20 % d'heures de travail par rapport à ce qui a été prévu sur le devis initial. Cela signifie, dans un domaine ou la marge brute attendue est de 6 %, que le résultat final pourra être soit une marge de 25 %, soit une perte de 36 %, compte tenu des heures supplémentaires qu'il aura fallu effectuer.

De tels coûts peuvent ainsi représenter plusieurs points de rentabilité. Il est donc surprenant qu'ils ne soient pas davantage pris en considération. Ceci s'explique par le fossé existant souvent entre la fonction financière et la fonction RH. D'autre part, ils sont malaisément quantifiables. Du moins peuvent-ils faire l'objet d'une évaluation, même sommaire. On proposera, pour cela, deux approches différentes :

- la première peut être qualifiée de « *méthode analytique* » ; elle consiste à déterminer les principales sources de coûts sociaux (par exemple, l'absentéisme), puis à en calculer l'ampleur (telle qu'elle résulte par exemple, s'agissant de l'absentéisme, du coût de recrutement, puis de la mise à niveau du nouvel embauché) ;
- la seconde peut être qualifiée de « *méthode globale* » ; elle vise à établir un budget base zéro de l'unité consi-

dérée, dans l'hypothèse où elle fonctionnerait d'une façon optimale, puis à comparer le budget ainsi reconstitué aux coûts réellement constatés ; l'analyse des écarts, poste par poste, permettra ensuite de préciser les actions prioritaires ; une approche voisine consistera à opérer un benchmark entre l'unité par rapport à des unités comparables.

La mesure n'a de sens que si elle guide l'action :
Ces deux méthodes, toutefois, présentent trois inconvénients majeurs :
- elles sont naturellement tournées vers l'historique et ne sont pas prédictives ;
- elles sont souvent longues et lourdes à mettre en œuvre et apparaissent souvent comme un outil de la direction qui ne débouche sur rien de concret ;
- enfin, elles ne prennent pas suffisamment en compte les facteurs internes.

Dans le domaine social, connaître le passé, c'est bien, mais prévoir l'avenir et savoir anticiper c'est mieux, et c'est ce qu'attendent les Directions générales. En matière sociale, la mesure doit être prédictive, car c'est un domaine où le mécanisme d'extrapolation ne fonctionne pas. L'évolution d'un climat social, résulte d'interactions nombreuses et complexes entre les ressentis individuels, au départ inexprimés, et les réactions collectives – spontanées ou organisées. Les facteurs internes et externes agissent sur ces interactions comme des accélérateurs ou des retardateurs de dégradation du climat social.
Les deux méthodes présentées ci-dessus portent par ailleurs sur les coûts ; elles laissent toutefois dans l'ombre la diminution de chiffre d'affaires telle qu'elle résulte de défaillances dans l'attitude à l'égard des clients et d'une dégradation de l'image de l'entreprise. On pourra alors, selon une technique empruntée à la démarche qualité, procéder à l'élaboration d'un arbre des causes : « si la fréquentation du magasin diminue, c'est que la clientèle est rebutée par le comportement des vendeuses ; si le comportement des vendeuses est inadéquat, c'est qu'il existe un problème de management, etc ». Encore convient-il alors d'en définir la nature. Le coût en sera difficile à préciser. Par contre, il sera possible de déterminer si le problème tend à s'amplifier (dégradation progressive dans le comportement des salariés résultant de carences dans le management humain de l'entreprise) ou, au contraire il tend à s'améliorer à la suite d'actions correctives. Le problème, on l'observera, est semblable à l'efficacité qu'il est permis de prêter à telle campagne de publicité.

Une fois évalué le surcoût résultant de cette dégradation du climat social, ou son impact sur le chiffre d'affaires, il sera évidemment possible de préciser la rentabilité des mesures correctives envisagées. Ce point est important ; en effet :
- le DRH est dès lors en mesure de présenter le ROI attendu des mesures qu'il préconise, lesquelles ne sauraient dorénavant s'envisager en termes de coûts dans lesquels il convient de tailler afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, mais au contraire comme un véritable investissement social dont on peut estimer le retour ;
- le directeur financier peut désormais, de son côté, concevoir les initiatives de la DRH comme une contribution à la rentabilité globale de l'entreprise, ce qui suppose bien évidemment qu'il exige d'en connaître à la fois le coût et les effets attendus.

3. L'origine des coûts sociaux : la nécessité de réinventer la « pyramide de Maslow »

L'absentéisme moral ne saurait s'expliquer entièrement par des facteurs externes, indépendants de l'entreprise. Sans quoi on ne saurait comprendre pourquoi il se manifeste davantage dans certaines entreprises que dans d'autres. S'il existe de telles différences, c'est bien qu'il existe des facteurs internes ; la tendance au désengagement ne peut s'analyser seulement comme un « phénomène de société » ; elle résulte d'une réponse inadéquate de l'entreprise aux attentes des salariés qu'elle accueille. Reste à déterminer en quoi consiste cette inadéquation. Daniel Labbé et moi-même, à l'occasion d'une cinquantaine d'enquêtes dans des entreprises de tous les secteurs d'activité et représentant quelque 1 200 interviews en profondeur, avons pu constater que la détérioration du climat social s'explique le plus souvent par les mêmes facteurs de causalité[1] : insuffisance de l'information, entretiens annuels d'évaluation mal faits, augmentations de salaire « au mérite » réparties de façon jugée inacceptable, absence de réponse aux questions ou aux suggestions des salariés, et ainsi de suite. À ces facteurs de détérioration du climat social, nous avons donné l'appellation d'« irritants », et nous avons pu en définir une trentaine (32, très exactement), qui expliquent à hauteur d'environ 85 % l'émergence de tensions au sein des entreprises. Un questionnaire de 120 questions, qu'il est possible de poser, via Internet, permet ainsi de préciser, dans une entreprise ou un établissement donné, comment s'explique la détérioration du climat social[2].

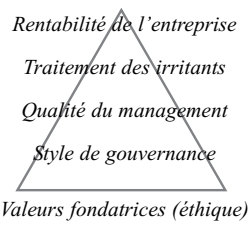
[1] Cf. Hubert Landier et Daniel Labbé, *Le management du risque social*, Éditions d'organisation, 2004.

[2] Il s'agit de M@RS, « Modèle d'analyse du risque social », mis au point par Hubert Landier, Bernard Merck et Pierre-Eric Sutter, et commercialisé par la société SRM créée à cet effet.

Ce sont donc ces irritants qui sont à l'origine de l'absentéisme moral, et donc des surcoûts sociaux supportés par l'entreprise. Leur détection permet ainsi de définir les actions correctives qu'il sera possible de mener, et d'évaluer leur rentabilité, par comparaison du coût qu'elles représentent. Il s'agit en effet d'un investissement, compte tenu du retour qui en est attendu, en termes de dynamisation de l'entreprise. Mais il importe toutefois d'aller plus loin. Les irritants, en effet, peuvent s'interpréter comme la manifestation de carences en matière de management humain. Pourquoi n'a-t-on pas prêté davantage attention à tous ces petits détails qui polluent l'existence quotidienne de l'homme au travail, contribuant à nourrir son désinvestissement personnel, à alourdir les charges de l'entreprise, à détériorer son image et à plomber ses résultats ?

Il est clair que ceci n'est plus un problème d'efficacité en termes de management, mais qu'il s'agit d'une question de gouvernance, et ceci au niveau le plus élevé. Certains dirigeants accordent de l'importance à la dynamique humaine de l'entreprise ; cela se voit à leur comportement, à la façon dont ils gèrent les priorités, aux solutions qu'ils mettent en œuvre afin de s'assurer une coopération optimale de chacun des collaborateurs. D'autres au contraire semblent ne s'intéresser qu'aux chiffres, aux résultats financiers, indépendamment de leur réalité physique et des conditions humaines qui ont permis de les obtenir. Ils raisonnent en termes de ratios et de reporting, optant sans même sans rendre compte pour une attitude relevant du nominalisme philosophique hors de tout souci de réalisme. La question se réduit ainsi à la suivante : les dirigeants de l'entreprise se préoccupent-ils de mettre en œuvre une politique de développement durable et global, ou sont-ils seulement soucieux des chiffres qu'ils seront en mesure de mettre en avant à la fin du trimestre prochain ?

On aura donc compris qu'il s'agit, en réalité, d'un problème de culture et de valeurs. Gouvernance, management, climat social et implication personnelle des salariés, reposent, en dernière instance, sur l'éthique sur laquelle est fondée l'entreprise, non pas bien entendu l'éthique proclamée, mais l'éthique dont témoignent les décisions au jour le jour, celle qui est perçue sur le terrain en fonction des interprétations qui peuvent être faites des actions concrètes de la Direction et/ou de l'encadrement. La rentabilisation de l'entreprise nécessite que soient prises en compte sa dimension humaine et la façon dont elle répond - ou non - aux attentes des salariés qu'elle emploie. Peut-être aura-t-on ainsi réinventé la « pyramide de Maslow » :



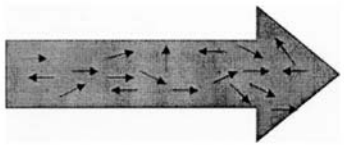
4. La « réluctance socio-organisationnelle » : comment mettre en cohérence management humain et réalisation des objectifs de l'entreprise ?

Il s'agit, pour l'entreprise, de faire en sorte que chacun contribue, du mieux qu'il peut, à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Or, ceci n'est pas le cas, ou n'est pas totalement le cas. En effet :

- ces objectifs, et les conséquences qui en résultent sur ce que devrait être leur comportement, ne sont pas nécessairement bien connus de chacun des salariés, ce qui peut les conduire à une conduite qui va, sans qu'ils s'en rendent compte, à rencontre des intérêts de l'entreprise ;
- Les salariés sont généralement animés par d'autres intentions que celle qui consisterait à « se donner à fond à leur travail » : ils ont, dans la vie, d'autres sources d'intérêt qui peuvent les conduire à n'accorder qu'une importance secondaire à la façon dont ils s'acquittent de leurs tâches dans l'entreprise ;
- ils peuvent volontairement limiter leur contribution dans la mesure où ils estiment « qu'ils en font toujours assez pour ce qu'ils sont payés », considérant ainsi que la façon dont ils sont traités constitue une injustice et s'inscrivant alors dans une attitude d'opposition à la politique de l'entreprise, ou du moins à ce qu'ils en savent.

Cette résistance des salariés à la réalisation des objectifs de l'organisation dans laquelle s'insère leur activité peut être schématisée de la façon suivante :

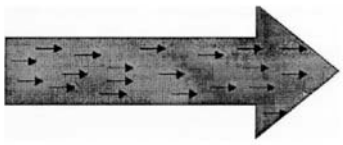
- ce peut être une résistance désordonnée :



- ce peut être une résistance collective, ordonnée en fonction d'autres buts que ceux que poursuit l'entreprise et entrant en contradiction avec ceux-ci :

À ce degré de polarisation des salariés par rapport au mouvement général de l'organisation, nous avons donné un nom[3], emprunté à la physique électro-magnétique : on parlera donc de réluctance. Celle-ci, selon le

degré de polarisation des salariés, peut aller d'un maximum à un minimum, ainsi que le montre le schéma suivant :



On aura compris que l'indice de réluctance conditionne largement sa réussite et sa profitabilité, présente ou à venir. C'est pourquoi il importe de préciser ce qui permettrait de l'améliorer. On a dit plus haut comment le comportement des salariés résultait à la fois de leur attitude d'esprit, au moment où ils y pénètrent, mais également du comportement de celle-ci à leur égard, tel qu'ils la perçoivent. Or, cette perception résulte en grande partie de l'accumulation des « irritants » qui, au jour le jour, contribuent à forger leur vision de l'organisation, à n'être sensible, sélectivement, qu'à certains faits, qu'ils tendent à survaloriser, et finalement à réagir négativement aux initiatives de la Direction pour des raisons qu'ils considèrent comme légitimes.
Ce sont donc ces irritants qu'il convient de qualifier et quantifier et traiter en priorité en termes de management.

Conclusion

Résumons. La rentabilité de l'entreprise, au moins sur le long terme, est largement fonction de la façon dont elle assume sa dimension humaine. Le management humain doit donc s'inscrire dans une logique de contribution à la création de valeur, et les projets de la DRH être eux-mêmes envisagés comme des investissements dont il faut autant que possible évaluer la rentabilité. Ces investissements RH doivent contribuer à améliorer « l'indice de réluctance » de l'entreprise. Or, pour cela, les grands mots - « mobiliser le personnel autour d'un projet partagé » - ne suffisent pas. Il s'agit avant tout de s'en prendre aux multiples raisons qui sont susceptibles de conduire les salariés à ne pas contribuer du mieux qu'ils peuvent à la réalisation des objectifs de l'entreprise, voire même à les conduire à une attitude, individuelle ou collectivement organisée, d'opposition active. La détection des « irritants », puis leur traitement, représente ainsi une contribution, susceptible d'évaluation, à la rentabilisation de l'entreprise.

[3] Bernard Merck, Pierre-Eric Sutter et moi-même.

L'audit et le contrat d'externalisation des ressources humaines des forces de vente : supports indispensables à la gouvernance relationnelle

Erick Leroux
Maître de conférences,
IUT de Saint-Denis, GRIMM, PARIS XIII,
leroux_erick@hotmail.com

Jean-Marie Peretti
Professeur des universités
ESSEC et IAE Corté
peretti@essec.fr

Introduction

De plus en plus d'entreprises françaises font appel à des forces de vente externalisées (FVE) supplétives (FVS) et le marché de l'externalisation des forces de vente est florissant (taux de croissance proche de 25 % par an). Ainsi pour le compte d'entreprises externalisatrices ces forces de vente réalisent des missions très variées ponctuelles ou permanentes. C'est par exemple, le cas de nombreux prestataires de laboratoires pharmaceutiques, tels que Ciders santé ou Métagogie. Leurs forces de vente remplissent des fonctions identiques à celles d'une équipe intégrée de visiteurs médicaux et ont en charge les ventes dans le circuit des officines, des parapharmacies et des cabinets médicaux. On trouve également dans cette configuration de nombreux prestataires dans le domaine de la GMS, tels que Promarque Organisation. Au regard du développement de ce phénomène d'externalisation et des interrogations concernant la nature des relations commanditaire - prestataire, cet article se propose de fournir des éléments relatifs au contrat liant les deux acteurs et l'audit réalisé par le commanditaire en vue d'attendre les objectifs qu'il s'est fixés. En effet le contrat est le point de départ de la relation puisqu'il la formalise la relation. Cependant le commanditaire de force de force de vente ne peut se limiter à contrôler le prestataire par le biais du contrat. Puisque sa réputation (Fombrum, 1996) voire même selon le cas sa pérennité repose sur la force de vente d'un prestataire, un audit régulier s'impose et dont la base sera en partie lié au contrat. Sur un plan pratique, une enquête a été sur les prestataires de vente. Pour cet article, nous nous sommes centrés sur le contrat et la partie relative à l'audit exercé l'entreprise externalisatrice. Nous avons cherché à vérifier l'hypothèse selon laquelle plus l'entreprise externalisatrice met en place des dispositifs de contrôle, plus la relation d'agence entre les deux acteurs est performante. Ce papier traite en partie du contrat d'externalisation et de l'audit de contrôle comme supports de l'exécution des accords et de la coopération (Peretti, 2006).
Les arguments théoriques et méthodologiques sur lesquels repose cet article, sont exposés dans les paragraphes suivants. Dans un premier temps sont abordés les différents éléments de l'audit réalisé par le commanditaire de force de vente externalisée et le contrat d'externalisation sur lequel repose l'exécution de la mission de vente. La deuxième partie de l'article est consacrée au terrain de l'étude, c'est-à-dire aux résultats d'une enquête relative à l'audit exercé par le commanditaire et la nécessité d'un contrat relationnel.

1. Au sujet du contrat d'externalisation, de l'audit et la force de vente externalisée

A. Les différents éléments de l'audit du commanditaire

Différentes activités d'audit sont réalisées par le commanditaire avec la FVE et le contrat d'externalisation qu'il convient d'aborder.

1.1 - Les objectifs poursuivis de l'audit

Ils concernent pour l'essentiel l'action sur les comportements au travail ou sur les résultats de l'activité. En auditant le prestataire et la force de vente, le commanditaire, s'appuie sur les clauses du contrat pour vérifier l'état d'avancement de la mission et juger le degré de réalisation des objectifs.

- L'audit peut s'effectuer dans les domaines du recrutement, de la formation et de la rémunération ; c'est un audit de la force de vente orienté GRH (Igalens, 2004). Concernant le recrutement, l'entreprise externalisatrice peut déléguer, selon le cas, intégralement celui de la FVE ou d'y participer. Sur le plan de la formation, on peut distinguer deux étapes. L'une avant le démarrage d'une mission de vente ou les commerciaux reçoivent une formation sur les produits et/ou les services à vendre, parfois même accompagnée de techniques de vente (Moulinier, 2002). La seconde se déroule au cours de la mission surtout lorsque la FVE est permanente.

Sur le plan de la rémunération un audit est pratiqué sachant que dans la majorité des cas, les plans de rémunérations des FVE sont mixtes. En général, c'est le prestataire de vente qui établit la partie fixe. Ensuite la partie variable est très souvent décidée conjointement par le prestataire de vente et l'entreprise externalisatrice de force de vente ; elle se compose de commissions ou de primes. Les primes sont accordées dans le cadre de concours de vente pour stimuler les commerciaux supplétifs lors des missions de courte durée. Il peut s'agir, par exemple, de l'implantation de produits sur un nouveau marché ou de celle d'une gamme saisonnière. Ainsi une politique de rémunération de force de vente externalisée correctement définie, incite-t-elle les commerciaux supplétifs à travailler avec motivation en augmentant leur niveau de satisfaction au travail ainsi que leur niveau d'engagement envers l'entreprise externalisatrice. À l'inverse, si les vendeurs supplétifs ne perçoivent pas le lien entre la rémunération et le niveau de performance, leurs comportements dysfonctionnels sont plus nombreux (Gomez-Mejia et Welbourne, 1988).

- Dans l'optique d'un audit de conformité, l'entreprise externalisatrice met en place ou contrôle son système de pilotage qui lui permet de juger la capacité du prestataire à atteindre ces objectifs (Darmon, 2001). Deux grands systèmes de contrôles sont utilisés par le commanditaire, soit de manière distincte, soit de manière mixte.

- Les systèmes de contrôle basés sur les résultats se concentrent uniquement sur des indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaires, volume de vente ; quotas de ventes, nombre de clients). L'emploi de ces systèmes s'effectue lors des missions ou les forces de vente externalisée doivent réaliser un important volume de ventes en raison de la faiblesse de la marge et de la recherche des économies d'échelle.

- Les systèmes de contrôle basés sur les comportements s'intéressent davantage au processus de vente qu'au résultat. L'évaluation et la rémunération des vendeurs sont régies selon des critères retenus par la direction commerciale, tels que la connaissance du produit, l'application de la technique de vente, le suivi de la clientèle et la capacité à conclure une vente en tenant compte parfaitement de besoins des clients. Les vendeurs font l'objet d'évaluations complexes par leurs hiérarchies.

Maintenant il convient d'aborder le contrat d'externalisation signé par les acteurs avant le démarrage de chaque mission ou reconduction de mission.

1.2 - Le contrat d'externalisation de FVE

La relation entre le prestataire de vente et l'entreprise externalisatrice est régie par un contrat qui précise les obligations des deux parties, le prestataire n'étant tenu que par les prestations qui font l'objet d'accords écrits et acceptés par l'entreprise externalisatrice de force de vente (Bergen et alii, 1992).
Le contrat écrit représente une sécurité pour l'acheteur d'un bien ou d'un service. Il offre une garantie sûre si ses clauses sont contrôlables. Il matérialise ou officialise les obligations des parties dans le cadre du respect ou non de celles-ci. Bien qu'il comporte des clauses d'actualisation ou de révision, il a des limites et nécessite des garanties. Le système de garantie s'accompagne parfois d'une caution ou d'un dépôt de garantie offert à l'acheteur par le vendeur. Cela représente un système de protection approprié aux transactions qui font appel à des moyens spécifiques (Williamson, 1985). Aussi, avant d'établir le contrat d'externalisation, l'entreprise externalisatrice s'assure que le prestataire de vente retenu remplit les conditions requises pour assurer l'externalisation de vente. D'une manière générale, un contrat d'externalisation de force de vente contient les rubriques suivantes :
- la force de vente externalisée (nombre de vendeurs), les moyens matériels voire les autres moyens humains

mis en œuvre pour assurer la meilleure prestation de vente ;
- les règles d'évaluation de la force de vente en fonction des évolutions et des besoins du client final ;
- le prix et les modalités de facturation ;
- la définition des clauses de rupture, de force majeure et de mauvaise performance ;
- la procédure d'avenant ;
- les moyens de contrôle de l'entreprise externalisatrice ;
- la durée du contrat ;
- la procédure de rupture du contrat.

Le contrat d'externalisation de force de vente peut être à durée indéterminée et inclure alors les articles sur les modalités de résiliation ou, être à durée déterminée, et alors prévoir le cas échéant des modalités de reconduction. Notons que les mentions relatives au plan de reprise du personnel, les modalités d'intégration dans un nouvel ensemble ainsi que celles concernant le transfert de l'activité à un tiers ou le retour à l'entreprise externalisatrice sont rarement signalées sur le contrat d'externalisation de force de vente. En général, l'emploi d'une force de vente externalisée s'inscrit soit en tant que force d'appoint, soit en tant que force permanente d'une entreprise. En d'autres termes, les vendeurs externalisés ne proviennent pas d'un transfert issu de l'entreprise externalisatrice pour laquelle ils travaillent. Par ailleurs, le contrat écrit sécurise l'entreprise externalisatrice de la prestation de vente. Cependant son rôle s'avère parfois limité, si aucun contrôle n'est possible dans le but d'assurer une garantie des clauses du contrat. Aussi le commanditaire va exercer un audit porté notamment sur l'exécution du contrat et d'autres éléments. Parfois, certains contrats comportent des clauses révisables, leur apportant une relative souplesse.

Et cela nous amène à aborder respectivement, l'officialisation des obligations, puis les garanties et les moyens incitatifs mentionnés dans le contrat.

Pour l'essentiel, les rapports entre l'entreprise externalisatrice et un prestataire évoluent dans le cadre d'une relation d'agence (Leroux, 2004). Si le contrat lie les deux co-contractants, il est incapable de les protéger contre l'ensemble des événements possibles En conséquence, il est incomplet (Al-Naijar, 1995) car il semble difficile de rédiger un contrat dans lequel l'intégralité des clauses et des situations possibles seraient prévues (Hart, 1995). Pour la théorie de l'agence, une relation d'agence est régie par un contrat ne permettant pas toujours de régler les problèmes d'asymétrie d'information et de « moral hazard ». Et la supervision ne permet pas non plus d'apporter un éclairage suffisant sur les contrats. En effet, comme le précise Brousseau (1995), l'exécution des contrats suppose un système cœrcitif obligeant les acteurs à respecter leurs promesses. Cela sous-tend que la totalité des termes doit être clairement explicitée afin d'être garantis avec la présence de confiance. Harrigan (1987) et Ring et Van de ven (1992) précisent que les mécanismes formels ne fonctionnent qu'avec une dose minimale de confiance laissant supposer qu'il existe des prédispositions à coopérer qui permettent des contractualisations de nature coopératives.

2. L'audit entre les co-contractants et le contrat relationnel

L'exposé porte dans un premier temps sur les aspects méthodologiques de ce travail, puis dans un second temps, analyse les résultats qui permettent de mieux comprendre dans quelle mesure la relation entre les partenaires doivent faire appel à un contrat relationnel.

2.1 - La méthode

Il convient de préciser les modalités de constitution et de recueil des données puis leur exploitation.

A. La constitution et le recueil des données

On compte une centaine de prestataires en France dont une trentaine exerce cette fonction à l'exclusion de toute autre, cet ensemble n'étant pas toujours aisé à repérer. Toutefois, à partir des données fournies par les deux principaux syndicats professionnels de prestation de vente, mais aussi d'une connaissance approfondie du terrain de l'externalisation, il a été possible de constituer une base de données assez complète. La liste des prestataires interrogés est présentée dans le tableau suivant : Ces entreprises sont aptes à proposer une FVE dans de nombreux secteurs : papeterie, agro-alimentaire, textile, énergie, informatique, nouvelles technologies, jeux vidéo, chimie, médical, paramédical, etc.

Après une phase de test, 56 questionnaires ont été envoyés par courrier auprès de prestataires de vente et 34 (44 %) ont été retournés, ce qui correspond à un excellent taux de retour. Trois questionnaires ont été écartés en raison de nombreuses données manquantes. Au total, la base de données a été constituée de 31 questionnaires.

B. L'exploitation des données

Compte tenu de la nature du matériau initial de cette recherche, un questionnaire de 60 items, l'exploitation des données a été réalisée par le logiciel de statistique SPSS. De ce questionnaire couvrant un large champ des relations possibles entre FVS et prestataire, seules les questions relatives aux possibilités de coopération et à leur audit font l'objet d'une présentation dans le cadre de cet article. Comme il a été précisé précédemment les éléments extraits du questionnaire et relatifs à l'audit

figurent en annexe n° 1. Des tests de Kendall et des analyses en composantes principales ont été réalisés pour tenter de valider l'hypothèse selon laquelle plus l'entreprise externalisatrice met en œuvre un dispositif de contrôle, plus elle participe à la relation.

Il convient maintenant de voir dans quelle mesure l'entreprise externalisatrice de force de vente met en place un dispositif de contrôle et coopère avec le prestataire de vente.

1.2 - Les résultats et la discussion de la recherche

Ces résultats sont proposés en trois étapes : les résultats bruts tout d'abord suivis du commentaire général et de la discussion.

A. Résultats bruts

Les tableaux n° 1 et n° 2 donnent les résultats synthétiques relatifs à la relation, à savoir les contraintes imposées par le commanditaire de force de vente et la performance de la relation à la relation.
Rappelons que nous avons utilisé l'ACP sur les rangs afin de visualiser les corrélations de rang entre variables.

Tableau n° 1 *: la matrice des corrélations entre les variables de la performance de la relation et les axes dégagés par l'ACP.*

Component Matrix				
	Component			
	1	2	3	4
RANK of Q14	-,206	-,226	,670	,422
RANK of Q34	,667	,287	,240	,260
RANK of Q21	,627	-4,369E-02	,501	7,099E-02
RANK of Q52	,249	-,678	-,279	,243
RANK of Q53.1	5,498E-02	,860	-2,818E-02	-9,192E-03
RANK of Q53.2	,445	9,614E-02	-5,203E-02	-,732
RANK of Q53.3	7,003E-02	,335	-,441	,620
RANK of Q59.1	-,676	,373	,491	9,303E-03
RANK of Q59.2	,743	,220	-,197	,209
RANK of Q59.3	-,611	,109	-,437	9,425E-02

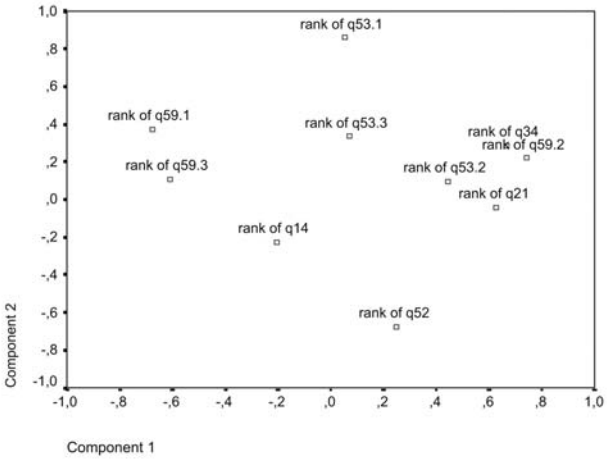
Le plan obtenu avec l'axe 1 et 2 explique 41,84 % d'inertie du nuage de points.

La première dimension que l'on nommera FAC1PERF reflète les différentes sources d'avantage concurrentiel : les critères de coût et de réussite retenus par le passé (q59.1 et q59.3) sont opposés sur la figure n° 6 aux critères de flexibilité, d'actualisation des ratios de performance et la compétence des commerciaux (q21, q34 et q59.2). Les corrélations entre ces variables et l'axe factoriel sont supérieures à 0,5 (cf. figure n° 1).

La deuxième dimension que l'on nommera FAC2PERF oppose la mesure formelle de la performance de chaque vendeur par quotas (q53.1) au choix d'une véritable implication du client dans le pilotage de la force de vente par la participation à la résolution des difficultés (q52). Les corrélations de ces variables avec l'axe sont supérieures à 0,5 (cf. figure n° 1).

Pour ces deux dimensions, la carte factorielle est la suivante.

Figure n° 1 : *la carte factorielle n° 1*



Le troisième axe explique 15,03 % de l'inertie du nuage de points. La troisième dimension nommée FAC3PERF représente essentiellement (cf. figure n° 2) le volume moyen des ventes réalisées par les commerciaux supplétifs pour le client (q14), la corrélation de cette variable avec l'axe est supérieur à 0,5. En effet, le volume de vente est un des indicateurs que le commanditaire de force de vente observe régulièrement.

Le quatrième axe nommé FAC4PERF explique 12,82 % de l'inertie du nuage de points, il représente l'évaluation globale de la force de vente supplétive par le commanditaire de force de vente qui a le choix entre deux critères opposés (cf. figure n° 2) : la reconduction de la mission (q53.3) ou la réalisation globale des objectifs (q53.2).

Pour ces deux dimensions, la carte factorielle est la suivante (page suivante).

Le tableau 2 suivant donne les résultats concernant le dispositif de contrôle de l'entreprise externalisatrice.

Figure n° 2 : *la carte factorielle n° 2*

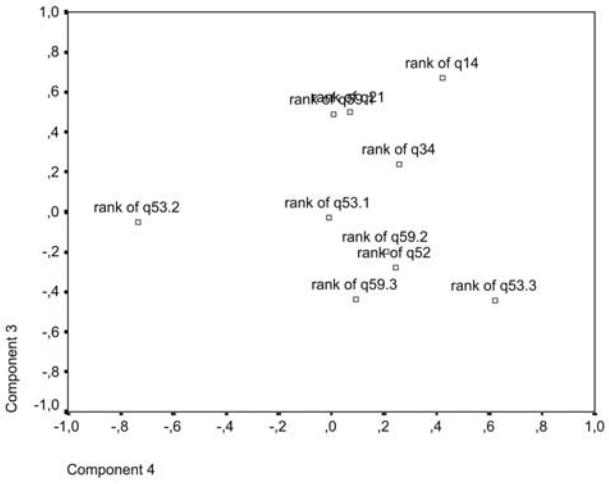


Tableau n° 2 *: la matrice des corrélations entre variables de la mise en place du contrôle par le commanditaire de force de vente et les axes dégagés par l'ACP*

Component Matrix(a)				
	Component			
	1	2	3	4
RANK of Q27	-,437	-,612	,371	,213
RANK of Q28	,425	,530	,236	,432
RANK of Q29	-4,900E-02	,547	-,340	2,255E-02
RANK of Q30	,491	,104	,692	-3,649E-02
RANK of Q31	8,009E-02	,733	,431	-,321
RANK of SERREUR	-,486	,218	-,214	,600
RANK of Q35	,602	,312	-,282	,288
RANK of CONTFVS	,787	-,117	-,208	,109
RANK of RÉCOMFI	-,380	,109	,495	,472
RANK of RÉCOMPV	,562	-,453	-4,878E-02	,275
RANK of RÉCOMRH	,686	-,393	,169	1,669E-02

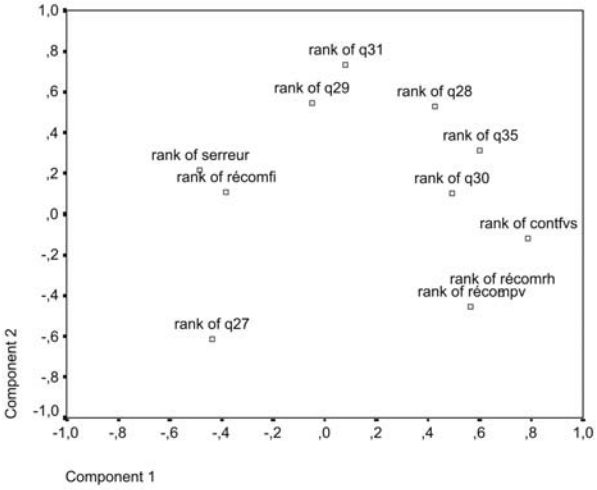
Le plan obtenu avec l'axe 1 et 2 explique 43,67 % d'inertie du nuage de points.

La première dimension que l'on nommera FAC1CONT est le système de contrôle sur le terrain par le commanditaire de force de vente, représenté par le type de personnes impliquées dans le contrôle (contfvs), le nombre de contrôles (q35) et le choix des récompenses pour les vendeurs (récomrh, récompv) (cf. figure n° 3).

La deuxième dimension que l'on nommera FAC2CONT oppose le formalisme de procédures (q28, q29 et q31) au poids des pénalités (q27) (cf. figure n° 3). Certes, le contrat d'externalisation de vente est un outil permettant au commanditaire de force de vente de réduire le risque d'opportunisme du prestataire de vente. Cependant par définition, le contrat est incomplet et le commanditaire de force de vente a toujours le recours aux pénalités financières pour inciter le prestataire de vente à accomplir correctement la mission de vente.

Pour ces deux dimensions, la carte factorielle est la suivante.

Figure n° 3 : *la carte factorielle n° 3*

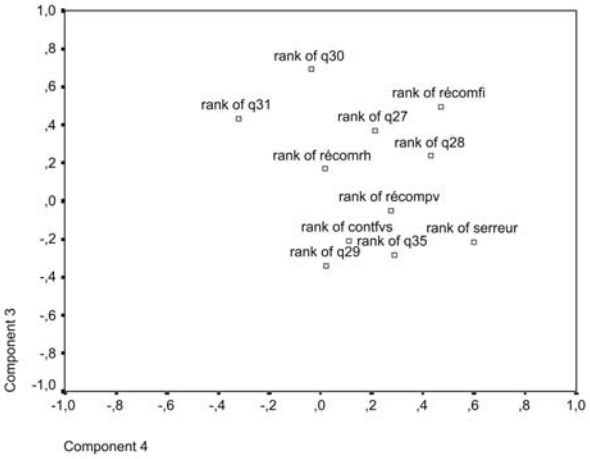


Le troisième axe explique 12,88 % de l'inertie du nuage de points. La troisième dimension nommée FAC3CONT est le nombre de clauses (q30) (cf. figure n° 4). Il ressort que c'est le poids des clauses contractuelles sur le respect des objectifs.

Le quatrième axe explique 9,91 % de l'inertie du nuage de points. La quatrième dimension nommée FAC4CONT est constituée par les seuils d'erreurs (cf. figure n° 4). Il est à noter qu'il s'agit de seuils très différents et très hétéroclites aussi retiendrons-nous les différentes variables qui ont composé cette variable agrégée (serreur).

Sur la carte factorielle n° 4, ces deux dimensions apparaissent.

Figure n° 4 : *la carte factorielle n° 4*



B. Le commentaire général des résultats

Il peut s'organiser autour de trois constats majeurs :

1 - Le commanditaire de force de vente joue sur le respect des clauses du contrat par le prestataire de vente et par la FVE pour l'atteinte des objectifs qu'il a fixé et la prolongation selon le cas, de la mission de vente. Les clauses vont être d'autant plus nombreuses que la FVE est jugée au travers de quotas. Le nombre de clauses s'inscrit dans un cadre où la flexibilité, l'atteinte des quotas par le vendeur, et la reconduction de la mission de vente sont privilégiées, moyens qui sont au service de la performance de la mission de vente et de la performance de la relation. Plus la durée du contrat est élevée et plus le contrat utilisé est dense : il comporte de nombreuses clauses susceptibles de le rendre flexible (Joskow, 1988). De plus étant donné qu'aucun contrat n'est complet, le contrat relationnel et la renégociation de certains éléments du contrat écrit sont les meilleures solutions pour améliorer la performance de la relation d'agence entre les partenaires.

2 - Le commanditaire de force de vente exerce des contrôles sur le prestataire de vente et des audits de contrôle sur la FVE en privilégiant les critères de flexibilité et incite le prestataire de vente à accepter une réactualisation des ratios de performance. Il est vigilant sur les objectifs qu'il fixe aux commerciaux externalisés de peur de les forcer à vendre de façon déraisonnable et de mécontenter un grand nombre de ses clients, allant à l'encontre de sa politique éthique et de fidélisation de la clientèle (Leroux, 2004). Il associe également son système de contrôle à des réunions avec le prestataire et la FVE pour résoudre des difficultés rencontrées au cours de la mission de vente mais aussi pour affiner et améliorer la production de la prestation de vente. Les réunions permettent au directeur commercial ou au cadre commercial de l'entreprise externalisatrice qui contrôle la FVE, d'exercer leur leadership auprès des commerciaux externalisés (Darmon, 2001).

3 - Le commanditaire de force de vente en auditant la FVE, juge également la compétence des commerciaux externalisés au travers de leur respect des rendez-vous avec la clientèle ou les prospects et en fonction du remplissage des divers documents qui leur ont été transmis dès le démarrage de la mission de vente. Pour motiver la FVE, le commanditaire de force de vente utilise notamment des incitations financières comme leviers de pilotage. En effet, la rémunération des commerciaux supplétifs est basée sur un plan mixte alliant parties fixe et variable. D'une façon générale, les concours de vente externalisés sont accompagnés d'incitations financières surtout lorsque le motif de la mission de vente externalisée est d'investir rapidement un marché ou de vendre un nouveau produit. Enfin les résultats montrent que le commanditaire de force de vente se base généralement sur le taux de réussite des commerciaux supplétifs, dans le cadre de leurs rendez-vous avec la clientèle, ou les prospects pour proroger la mission de vente, estimant qu'une partie de ces contacts sera transformée en ventes. Rappelons que parmi les principaux motifs d'utilisation d'une force de vente supplétive, figurent la visite de la clientèle existante ou l'approche de nouveaux clients.

C. Discussion : la nécessité du contrat relationnel

Dans le cadre de la théorie de l'agence, une relation d'agence est régie par un contrat qui ne permet pas toujours de régler les problèmes d'asymétrie d'information et de « moral hazard » (Charreaux, 1999). La supervision ne permet pas non plus toujours d'apporter un éclairage suffisant sur les contrats. À ce sujet Brousseau (1995) précise que l'exécution des contrats suppose un système cœrcitif obligeant les acteurs à respecter leurs promesses. Par conséquence l'intégralité des termes des accords entre les acteurs doit être clairement explicitée afin d'être garantis nécessitant la présence de confiance (Ring et Van de Ven, 1992) et de normes (Philippart, 2001). Le contrat n'est pas uniquement régi par un accord initial mais par un ensemble de normes, normes représentant des moyens de natures sociale et organisationnelle, permettant de contrôler l'échange interorganisationnel (Gundlach et Achrol, 1993). Selon Paulin et alii (1997), ces normes sont :

- la flexibilité ;
- la sauvegarde de la relation, soulignant le besoin indispensable de la solidarité contractuelle ;
- l'intégrité, mettant en avant un comportement éthique orienté vers le long terme nécessitant des obligations personnelles ;
- les normes « supra contractuelles » faisant appel à des concepts telles que la justice l'équité.

En définitive, le contrat écrit et donc formel garantit la réussite du démarrage de la relation. Selon la complexité du contrat, la performance de la relation varie en fonction des échanges sociaux, apportant des modifications ou des rajouts au contrat (Poppo et Zenger, 2002). Par la suite, en fonction la durée de la mission de vente la relation entre les partenaires, *l'informel* vient compléter le contrat. Au fur et à mesure de la relation, le contrat relationnel s'installe et le mode de gouvernance relationnelle permet de pallier les rigidités contractuelles assurant une stabilité des échanges des partenaires, incitant à la coopération et incitant la négociation entre les partenaires.

Conclusion

En obligeant le prestataire de vente et la force de vente externalisée à respecter les clauses du contrat et les indicateurs inscrits dans le contrat, le commanditaire de force de vente permet à la relation d'agence d'être plus performante. Ce résultat est conforme à la théorie de l'agence qui a pour objectif de déterminer ex ante le contrat permettant de gérer la relation entre le principal et l'agent et de la rendre la plus performante possible. Le commanditaire impose ex ante au prestataire des clauses pour s'assurer un meilleur contrôle ex post sur lui et la force de vente supplétive, se prémunir de leurs penchants opportunistes et fixer un niveau minimum de performance pour amortir les coûts occasionnés dès le démarrage de la relation d'agence. En effet, les efforts de planification constituent une source de coûts d'agence majeure pour le client. La gestion de l'appel d'offre (ou la renégociation), la préparation du contrat et du cahier des charges en sont les formes les plus courantes. En plus de la planification de ses propres dispositifs de contrôle, le client doit aussi planifier à l'aide de dispositifs coercitifs ou incitatifs, la communication et la remontée des informations nécessaires, (rapports d'activités, indicateurs nombreux et divers) pour son travail d'évaluation de la prestation de vente. Ces résultats sont également en harmonie avec la théorie de l'agence selon lesquels le niveau d'incertitude et la difficulté à évaluer la performance d'un fournisseur ont un impact non négligeable sur la forme prise par le contrat. Plus l'incertitude interne est élevée, plus les risques d'opportunisme sont grands et plus il est nécessaire de s'en protéger en densifiant le contrat et en mettant des mécanismes de supervision. Les résultats de cette hypothèse soulignent également que la complétude et la précision du contrat et du cahier des charges incitent le prestataire de vente à être plus flexible et à davantage se mobiliser pour le commanditaire de force de vente ; elles ont également un impact considérable sur la continuité de la relation d'agence.

En définitive, l'engagement des acteurs dans la relation d'agence est implicite et nécessite de la confiance. Le contrat écrit formalise celle-ci car il représente le symbole de la volonté de s'engager et de démontrer que les partenaires ne souhaitent pas être opportunistes. Ensuite le contrat relationnel permet de stabiliser la relation et la coopération entre les acteurs.

Bibliographie

Al-Naijar N.I. (1995), Incomplete contract and the governance of complex contractual relationships, AEA Papers and Proceedings, vol. 85 (2), pp 432-436.

Baudry B. (1992), Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? Revue Économique, vol. 43 (5).

Bergen M. Dutta S., Walker O. (1992), Agency relationships in marketing: A review of implications and applications of agency and related theories, Journal of Marketing, 56, 1-24.

Brousseau E. (1995), Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises in Ravix J.L. (ed.), coopération entre les entreprises et organisation industrielle, édition du CNRS, Collection recherche et entreprise, Paris.

Charreaux G. (1999), La théorie positive de l'agence : lecture et relectures, in de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle, ouvrage collectif coordonné par Koening G, Economica.

Darmon R-Y. (2001), Pilotage dynamique de la force de vente, Paris : Édition Village Mondial.

Gomez-Mejia L.R. et Welbourne T.M. (1988), Compensation strategy: An overview and futures steps, Human Resource Planning, 11, 3, pp. 173-189.

Gundlach G.T. et Achrol R.S. (1993), Governance in exchange: Contract law and its alternative, Journal of Public Policy and Marketing, vol. 12 (2), pp. 141-155.

Hart O.D. (1995), Incomplete contracts, NBER Reporter, Summer, pp. 18-22.

Harrigan K.R. (1987), Bases of interorganization cooperation: propensity, power and persistence, Working. Paper CTIS/Columbia U.

Fombrun C. (1996), Réputation: Realizing Value from the Corporate Image. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Igalens J. (2004), Audit des ressources humaines, Édition d'Organisation.

Joskow P. (1988), Price adjustement in long-term contracts: the case of coal, Journal of law and Economics, 31, pp. 47-83.

Leroux E. (2004), L'externalisation dans le domaine des ressources humaines des forces de vente : un test de modèle d'agence, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, IAE de Corte.

Macneil I.R. (1978), Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical and relational contract law, Northwestern University Law review, vol. 72, pp. 854-905.

Moulinier R. (2002), Les techniques de la vente, Editions d'Organisation.

Peretti J-M. (2006), Ressources humaines, 10e édition, Édition Vuibert, 596 pages.

Philippart P. (2001), La contractualisation relationnelle complexe des alliances : quelle ingénierie juridique in T. Frœhlicher, A. Kuhn et G. Schmidt (Dir.), compétences relationnelles et métamorphoses des organisations, collection recherche en management, éditions ESKA.

Poppo L. et Zenger T. (2002), Substitutes or complements ? Exploring the relationship between formal contracts and relational governance, Strategic Management Journal,

Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, Strategic Management Journal, vol. 13 (7).

Audit socio-économique du RLE/SPL : CAMDIB

Henri Mahé de Boislandelle
Professeur des universités
Doyen de la faculté d'administration & de gestion
Directeur GESEM
Université Montpellier 1
h.mdb@numericable.fr
h.mdb@laposte.net

Jean-Marie Estève
PDG
Entreprise SOLATRAG
Chercheur
GESEM Montpellier I
solatra.jme@wanadoo.fr

Introduction

CAMDIB est un système productif local, situé en Languedoc-Roussillon, particulièrement intéressant à étudier. Il possède en effet deux caractéristiques qui le singularisent, à savoir :
- d'être localisé dans une région très peu industrialisée ;
- d'être construit à partir d'activités industrielles résiduelles suite à de nombreuses restructurations des deux principaux prescripteurs[1], le tout en rapport avec la mondialisation.

Le contexte industriel est modeste sur Béziers, mais néanmoins l'activité autour du travail des métaux constitue une masse critique significative : environ 2 500 emplois sur les 5 000 emplois industriels que compte le bassin d'emplois.
En ce sens, notre étude, bien que singulière, peut inspirer de nouveaux modèles d'adaptations industrielles pour des régions frappées par une certaine désertification industrielle.
Pour ce faire, nous aborderons d'abord la présentation de CAMDIB et préciserons les modalités d'enquête et de méthodologie conduisant aux scores des indicateurs d'une grille de lecture.
Dans un second temps, nous regrouperons les interprétations et observations dans une perspective de diagnostic socio-économique.
En conclusion nous retiendrons les enseignements de cette analyse.
Cet article se veut un début d'explication d'une réussite industrielle et socio-managériale d'un territoire dans une région peu favorisée économiquement.

1. Méthodologie d'évaluation des performances

Étudier CAMDIB, suppose l'exposé préalable de sa genèse, de son contexte, de ses buts et missions et de ses statuts. L'analyser, exige une explicitation de la méthodologie adoptée composée de trois volets : la mobilisation d'une grille d'analyse de site industriel[2], les modalités d'enquête de terrain et la présentation synthétique des résultats.

1.1 - Historique

Initialement, les entrepreneurs formant CAMDIB se sont groupés en ayant comme référent métaphorique l'exemple du « robinet italien ». À savoir que chaque

[1] CAMERON, MEFRAN.

[2] Se reporter à la communication « Audit socio-économique d'un réseau local d'entreprise » par HMdB et JM E.

entreprise aurait la charge de réaliser en grande quantité une pièce du robinet qui serait assemblé et commercialisé par le groupement. Or, la mondialisation, la réalité économique locale et la particularité de chaque adhérent ont vite conduit les acteurs à se repositionner sur la finalité de leur mutualisation. C'est ainsi que les premières années n'ont pas eu les résultats espérés. En effet, le Biterrois n'est pas un territoire où l'on produit de grandes séries. Avec le recul de dix ans, nous observons que les entreprises se sont développées par un accroissement de leur polyvalence, par leur réactivité et par la saisie d'opportunités. Ce sont essentiellement des PME de 20 à 30 personnes qui ont acquis une culture de réactivité, de gap technologique et d'opportunité. En ce sens, l'échange entre les dirigeants et les salariés de CAMDIB a été une source incontestable d'émulation générant un cercle vertueux entre la dynamique entrepreneuriale et les politiques publiques.

L'association s'est créée à la convergence de plusieurs initiatives :
- un souci de la DRIRE Languedoc-Roussillon ;
- une étude sur les axes de développement du Biterrois ;
- une volonté des acteurs locaux institutionnels (CCI-MEDEF) ;
- des menaces que pouvait représenter un éventuel repli des grands donneurs d'ordre (Altrad - Cameron - Irrifrance) situés sur des marchés cycliques ;
- à et donc la nécessité de dynamiser les PME-PMI.

CAMDIB est donc fondé entre les entreprises qui adhérent aux statuts d'association suivant : l'association prend le titre de **Club Alliance - Métaux pour le Développement des industriels du Biterrois** et pourra être désignée par le vocable CAMDIB.
Ses buts sont :
- Faire connaître et reconnaître les entreprises du travail des métaux du Biterrois.
- Encourager, promouvoir, coordonner toutes actions et négociations intéressant le développement de ces entreprises.
- Resserrer et développer les liens entre les chefs d'entreprise de cette famille professionnelle.
- Faciliter les relations avec les partenaires utiles aux entreprises du CAMDIB et associer éventuellement les entreprises et organismes concernés par le secteur travail des métaux.
- Favoriser une expression commune dans un climat de confiance, de travail et d'efficacité.
- Aider individuellement les entreprises du CAMDIB dans leur évolution et leur développement.

Les industriels ont fait quelques choix fondateurs qui posent le principe de gouvernance. CAMDIB est un club qui répond aux critères suivants :
- il faut être agréé par l'ensemble de ses pairs pour en être membre ;
- la dimension entrepreneuriale est favorisée par la présence de chefs d'entreprises décisionnaires ;
- club ouvert et transparent : tous les membres de CAMDIB font partie du conseil d'administration, le bureau n'ayant qu'une fonction exceptionnelle pour régler les questions urgentes ou mettre en forme des décisions difficiles ;
- les décisions se prennent quasiment toujours à l'unanimité, ce qui n'enlève pas les réserves de chacun ;
- les réunions - en général tous les 2 mois - sont longues et détaillées notamment pour traiter de l'avancement et de la gestion financière des actions ;
- CAMDIB n'a pas souhaité avoir de frais fixes aussi son animation et son management sont assurés depuis 10 ans par un cabinet de conseil : ALMATEC, dont le principe de sa sélection fait l'objet d'un débat interne tous les deux ans.

Face aux difficultés que représentait la situation il y a 10 ans, la posture de CAMDIB ne pouvait pas se limiter à du conseil. De plus, les financements disponibles dans le cadre des différents fonds offraient une opportunité significative.
L'aide publique n'ayant de sens que si l'investissement correspond à un besoin (sauf quelques exceptions sur le fonctionnement, la part de financement public n'a jamais dépassé les 50 %), c'est donc la logique de projet qui a guidé l'action de CAMDIB. C'est dans cette logique que le nombre d'entreprises est passé de 14 à 31 en doublant le nombre d'emplois (se reporter au tableau suivante).

Selon la DRIRE, CAMDIB est important pour l'État. C'est une activité très structurante pour le territoire. L'État est très attaché à l'industrie et s'engage à maintenir l'industrie. La DRIRE se concentre sur l'aide à la technologie pour devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive possible.
Cependant, l'approche par les ressources humaines est extrêmement rare dans les pôles. Aussi, le grand mérite de CAMDIB est d'avoir placé les hommes au centre. C'est un moyen original pour aborder les problématiques de l'innovation. Cela a généré des pratiques gagnantes dans le club. Et c'est par l'échange de bonnes pratiques que l'on avance.
Le Grand Biterrois souffre de chômage, notamment chez les jeunes. Alors, développer et maintenir l'emploi tout en gagnant en innovation entraîne l'adhésion des pouvoirs publics. En complément à ce développement se profile la problématique des transmissions d'entreprises.
Alors, comment gérer les compétences du territoire ? Qu'est ce que la compétence distinctive de CAMDIB ? Comment mener l'exploitation de l'intérêt commun, que peut-on faire ensemble ?
Nous avons distingué trois niveaux dans une démarche au départ pragmatique.

Évolution du nombre d'entreprises membres depuis 1996[3]

Années	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACV Industrie										
Aerocomposit Occitane										
Altrad Collectivité										
Altrad Equipement										
Altrad Holding										
Altrad Industrie (ex AMF)										
Samia Deviane										
FE Industrie	reprise de Altrad industries									
AVH										
Bertin										
Chromenic										
Cisthe										
Criballet										
CP3M										
Erteg										
Eurotem										
Galvadoc										
M.C.C.										
Maxi Plass										
Mecanique Sud Industrie										
Mecanique Sud Service										
M.I.S.										
Rochette										
Hitemco										
Portail Concept										
Portail Reyna										
Secoplage										
Sicma										
Sobat										
Solatrag										
Technilum										
Monnier										
Rubio										
Thalis Industries	reprise de Rubio - Monnier									
Nombre d'entreprises	**14**	**14**	**14**	**14**	**16**	**19**	**22**	**26**	**28**	**31**

Tout d'abord, les économies d'échelle que permet la mise en commun de ressources.
Ensuite, la recherche de gains de productivité par l'intégration de la conception et l'assemblage des produits.
Et enfin, la mutualisation des ressources humaines pour l'innovation technique et les sauts technologiques.
Ensemble, on ose !
À partir de cette étape, c'est au niveau de la ressource humaine que la réflexion est menée. La compétence en entreprise est comprise comme source et principe de développement. Quelle stratégie peut-on développer avec des compétences données[4] ?
Quelles compétences doit-on acquérir pour développer ce projet ? Voilà l'évolution du questionnement. Nous observons une inversion par rapport au questionnement classique.

Pour mieux appréhender ces pistes et identifier les facteurs de performance, nous avons réalisé une enquête sur le terrain.

[3] Qui emploient aujourd'hui 850 personnes.

[4] « Resource based theory ». L'approche basée sur les ressources consiste, pour une entreprise, à connaître et à développer, d'abord, ses compétences et ses capacités : humaines, technologiques, organisationnelles… de façon à adopter, ensuite, une stratégie de développement. Ceci permet l'obtention d'un avantage concurrentiel. Cette démarche s'oppose aux choix stratégiques traditionnels qui privilégient d'abord les objectifs et les opportunités de marchés avant de se soucier des compétences et des capacités requises. Se reporter à : Prahalad et Hamel, (1990). Wernerfelt, (1984) ; Grant, (1991) Amit et Schœmaker, (1993).

1.2 - Méthodologie d'enquête et indicateurs de performance

Pour réaliser un audit socio-économique de CAMDIB nous avons administré un questionnaire auprès de sept acteurs de CAMDIB. Celui-ci a été bâti à partir de la grille d'indicateurs de performance d'un RLE/SPL[5].
Les personnes interviewées ont été six chefs d'entreprises représentatifs et l'animateur du réseau. Les entretiens, d'environ 90 minutes, se sont déroulés sur les sites de production pendant deux journées. Il s'est agi d'entretiens structurés respectant la trame de questionnement de la grille. Les réponses ont été assorties d'une échelle d'intensité permettant de différencier le sens des réponses et d'aboutir à des scores.
Les réponses aux différents items ont été notées comme suit :
- Si amélioration → 2 points
- Si stabilité → 1 point
- Si détérioration → 0 point

Les scores obtenus vont de 7 à 14 sur des scores possibles de 0 à 14.
NB : Les entretiens ont également permis, au travers d'apartés, de recueillir des observations complémentaires particulièrement intéressantes au regard de ce travail.

Indicateurs généraux de performance

Performances technico-économiques du site	
Coopérations interentreprises	**Scores cumulés par question**
Productions conjointes sur le site	**14**
Sous-traitances communautaires sur le site	**14**
Groupements dans le cadre d'appels d'offre	**9**
Groupements dans le cadre d'achats d'équipements…	**7**
Élargissement de la gamme locale de produits	**13**
Mutualisation de moyens techniques	**13**
Mise en commun informatique (réseaux…)	**8**
Projets collectifs communs	
Formation professionnelle coordonnée	**14**
Formation à la veille technologique et stratégique	**14**
Formation à l'intelligence informationnelle	**14**
Promotion commune du site	
Communication collective du RLE/SPL	**10**
Utilisation d'un label collectif (foires, salons…)	**10**
Vitrine commune	**10**
Émergence de synergies	
Réactivité commune	**14**
Apparition d'objectifs communs	**14**
Actions de diagnostic métier et territoires -> axes de développement	**14**
Analyse de besoins communs de formation	**14**
Projets de R& D communs en rapport avec des labos ou universités	**11**
Collaboration avec les structures institutionnelles locales (région, agglo…)	**13**
Qualité du leadership industriel local (donneur d'ordre…)	**11**
Qualité de la structure porteuse	
Professionnalisme de l'animation (CCI, intercommunalité, région…)	**12**
- au regard du couple information / action	**11**
- au regard du couple individuel / collectif	**12**
Complémentarité des institutions locales /	**13**
Évitement des redondances institutionnelles	**13**
Qualité de la gouvernance du RLE/SPL	**14**
Recours collectif à la veille technologique	**14**
Recours collectif à l'Intelligence économique	**12**
Image sociale du site	
- Image externe	**13**
- Image interne	**14**
Climat social du site	**14**
Total	**383**

Indicateurs de performance du point de vue des parties prenantes

Entreprises et entrepreneurs du site	
Chiffre d'affaires cumulé des entreprises du site	**14**
Dépendances à l'égard du marché extérieur	**12**
Niveau général des compétences	**14**
Informations et contacts	**14**
Accès au (x) crédit (s)	**11**
Cumul des emplois du SPL	**14**
Entreprises gagnantes	**14**
Entreprises perdantes	
Niveau de revenu des dirigeants	**14**
Réseau social des dirigeants (capital social…)	**14**
Total	**120**
Travailleurs et ménages	
Emplois et revenus	
Niveau des salaires	**12**
Volume des emplois	**14**
Employabilité / compétences	**14**
Stabilité de l'emploi	**13**
Conditions de travail	**14**
Contexte de travail (confort, sécurité…)	**14**
Contenu du travail (postes, taches…)	**13**
Conditions d'emploi (qualité de la GRH…)	**14**
Autres caractéristiques…	
Environnement de travail et du site	
Capital social	**14**
Sécurité et propreté	**14**
Qualité des services publics locaux	**9**
Qualité de l'habitat	**9**
Rapports de voisinage	**7**
Responsabilité Sociale des Entreprises / RSE des entreprises du site	**14**
Total	**175**

Total général	**678**

→ Pour des raisons d'espace, nous proposons de regrouper de façon synthétique dans un tableau les scores bruts de l'enquête par item.

[5] Se reporter à la communication précédente.

2. Interprétation des résultats

Nous proposons les interprétations des résultats recueillis et rassemblés dans les grilles d'analyse suite à l'administration du questionnaire. Dans un premier temps, nous proposerons une interprétation des principaux scores par catégorie d'item. Dans un second temps, nous tenterons de tirer les enseignements de cette démarche de terrain.

2.1 - Signification des scores et des observations

Nous remarquons que dans le cadre de *coopérations interentreprises* une dynamique existe mais le partage est minime dans des centres stratégiques comme par exemple les appels d'offres (score : 9) et l'informatique (score : 8). Ce qui est réellement surprenant c'est le *manque de coopération dans les achats* (score : 7). Malgré plusieurs tentatives de mutualisation des achats, peu d'exemples ont été constatés. Ceci reste sans explication rationnelle. Les acteurs sont convenus de reprendre ce thème lors des prochaines réunions de travail.
Paradoxalement, la *promotion commune du site ne paraît pas optimisée*. Il en est *de même pour la recherche* en collaboration avec les laboratoires des universités. On retrouve là le fossé français entre entreprise et université.
L'accès aux crédits reste encore une démarche individuelle. Toutefois, l'appartenance au réseau est appréciée par les partenaires financiers, notamment lorsqu'il s'agit de financer un programme inscrit dans CAMDIB.
Enfin, les rapports tant avec le voisinage qu'avec les services publics locaux n'ont guère évolué.
Les collectivités territoriales de proximité (communes, communautés d'agglomération) ne sont pas des soutiens actifs comme l'Europe, l'État, la Région ou le département. Les SPL ont été précurseurs des territoires. Nous pourrions avancer que le territoire économique a précédé et dessiné le territoire politique. Ceci peut expliquer le manque d'implication des collectivités qui sont néanmoins contentes de l'existence du SPL dans leur zone d'influence.

Nous vous proposons quelques observations recueillies lors de l'administration du questionnaire.
« Nous avons constaté qu'en dix ans les entreprises ont mis en place des mutations internes profondes pour répondre aux besoins des prescripteurs et donneurs d'ordre pour continuer à travailler sur le territoire.
Ceci a conduit à une évolution vers la conception et l'assemblage. Les grands donneurs d'ordre ont externalisé vers CAMDIB une partie de leur recherche et développement conduisant certains adhérents à un travail d'assemblier et de conception.
Pour mener à bien ces mutations, il a été nécessaire d'investir pour accéder aux nouvelles technologies et augmenter les capacités de production.

« L'approche capitalistique, l'accès aux nouvelles technologies ainsi que la valorisation des salariés sont des facteurs intrinsèquement porteurs de pérennité. Une analyse sommaire des bilans des adhérents de CAMDIB fait ressortir une embellie du cash-flow avec des améliorations considérables du haut de bilan. »

« La mutualisation de la formation a mis en évidence la satisfaction des salariés à communiquer, à découvrir des problématiques communes tout en ayant des activités différenciées. Les salariés sont demandeurs de ces formations interentreprises qu'ils trouvent doublement enrichissantes tant par le contenu pédagogique que par les échanges entre stagiaires. »

« Le SPL a conduit à une synergie des stratégies. En effet, la réflexion stratégique de chaque acteur a été positionnée par rapport aux stratégies des autres membres du groupement. Ainsi, nous avons observé une complémentarité des stratégies de développement et de gestion des compétences. Il en résulte une coordination et un développement réfléchi. »
« Il convient aux membres de ne pas se laisser séduire par les actions qui ne correspondent pas à leur axe stratégique et à leur dimension au risque de rencontrer des difficultés de gestion par manque de surface financière et technologique. C'est le danger du suivisme sur des techniques non maîtrisées. »
« *L'appartenance à CAMDIB constitue un avantage concurrentiel* indéniable ainsi qu'un sésame pour contracter avec les grands donneurs d'ordre rassurés par l'existence d'une structure d'accompagnement et de soutien. Ainsi, une entreprise membre de CAMDIB a pu entrer en concurrence auprès de groupes internationaux grâce aux actions communes de CAMIB qui apportent une autre dimension (caution). »
Le groupement agit comme un caisson de résonance face aux acteurs institutionnels qui interviennent essentiellement sur des projets collectifs et aux donneurs d'ordre rassurés par l'effet nombre. »
« Le SPL a permis aux adhérents une meilleure lisibilité sur les possibilités de développement tant en interne par de la sous-traitance privilégiée qu'en externe par la veille économique et la prospection des autres adhérents. »

2.2 - Les enseignements

Avec le recul de 10 ans, il est possible de présenter des résultats sur quelques grands paramètres économiques et sociaux tels que : les investissements, le chiffre d'affaires, la formation, l'emploi, et les échanges économiques.
- Les investissements des entreprises de CAMDIB ont été de 14 millions d'euros, avec une subvention de 4 millions d'euros : soit un effort des pouvoirs publics de 29 %.

- Le chiffre d'affaires sur huit ans passe de 43 millions à 88 millions d'euros, soit plus du double en progression.
- La politique de formation est particulièrement conséquente. En cinq ans, ont été investis 4 millions d'euros en formation. C'est un effort tout à fait considérable. Si nous ramenons cet investissement aux 620 personnes formées pendant cinq ans, c'est un budget de formation de 1 300 euros par salarié et par an. Soit un effort de 5 % de la masse salariale.
- L'évolution de l'emploi est sensible. Il passe de 481 à 855 salariés. Cette très forte progression de l'emploi des adhérents de CAMDIB est une réponse très expressive pour ce dixième anniversaire.
- Les échanges entre entreprises de CAMDIB représentent 10 % de leur activité (c'est-à-dire l'inter-échange). CAMDIB représente 15 % de l'activité métallurgique dans le Biterrois.

Après dix ans, il convient de faire un bilan et de se projeter dans l'avenir. Les projets d'investissement s'élèvent actuellement à 6 millions d'euros pour les trois années qui viennent.
Du point de vue de la gouvernance, CAMDIB est pratiquement géré par un intervenant extérieur à qui a été donné mission d'animer, de suggérer et d'agréger les demandes des adhérents. Les industriels font leur métier : ils gèrent leurs entreprises. Ce qui est juridico-administratif, considéré comme « tracasseries administratives » est géré par un conseil (ALMATEC). Les entrepreneurs se contentent de se réunir, de faire part de leurs expériences et d'actualiser leurs projets.

Avec le recul les entrepreneurs s'accordent à dire que la performance économique est due, avant tout, à une performance sociale.
Les raisons en sont les suivantes :
Dès 2001, les industriels de CAMDIB se sont engagés dans un important processus de qualification. La professionnalisation de leurs salariés étant le passage obligé pour accéder aux adaptations et aux exigences attendues par le marché. En effet, le manque de culture industrielle au sein d'une région traditionnellement agricole, le faible niveau de qualification, l'absence de politique de formation voire de politique sociale, avaient conduit à une situation où :
- l'obstacle au développement n'était pas le marché lui-même, mais plutôt comment répondre à la demande,
- une analyse détaillée faisait apparaître que les métiers clés liés au process de production reposaient souvent sur des salariés âgés, fidèles à l'entreprise, mais n'étant pas toujours au meilleur niveau de leur qualification, ce qui constituait autant de facteurs de fragilité pour ces entreprises.

La procédure mise en place - EDDF[6] - qui est une procédure lourde avec des contraintes de prévision et de conformité dans la réalisation, n'était pas simple à réaliser pour une PME. Ainsi, CAMDIB a confié la mise en place de ce programme à ALMATEC, avec un objectif initial de 75 000 heures de formation organisées autour des axes suivants :
- génie industriel ;
- accompagnement de la production ;
- informatique et systèmes d'information ;
- management & Gestion ;
- accompagnement individuel.

La cible de ce programme était les ouvriers qualifiés ou non qualifiés avec une forte concentration sur le génie industriel et l'accompagnement de la production (60 % en volume du programme).

Programme de formation

	2001	2002	2003	2004	2005	Total
Heures de formation	10 531	19 542	35 804	23 738	13 700	108 215
Dépenses totales	340 405	854 829	1 161 028	1 105 000	499 069	4 534000

Ce programme a été largement soutenu par les pouvoirs publics (FSE - État via la DRTEFP - Région) sur les 3 premières années, puis seulement par le FSE.
C'est AGEFOS-PME qui a assuré l'ingénierie financière du programme, notamment l'avance des coûts pédagogiques.

Les bénéficiaires du programme de formation :
Les ouvriers qualifiés ont été les principaux bénéficiaires du programme.
Les ouvriers non qualifiés ont davantage été formés en début de programme.
Par rapport aux prévisions, les cadres ont été davantage formés.
Les femmes ont été fortement présentes dans les formations d'informatique et très peu dans celles de Génie industriel.

Effectif stagiaire (en %) :

Années	ONQ	OQ	EMP	TAM	Cadres	VRP	DNS	TOTAL
2001	13	35	16	19	16	0	1	100
2002	11	34	9	21	20	3	2	100
2003	6	39	8	23	21	0	2	100
2004	8	35	6	24	36	0	1	100
2005	13	28	15	18	23	0	3	100

La méthode pour mener le programme de formation
La mise en œuvre de ce programme a nécessité la mise en place d'une réponse la plus adaptée possible à la situation des entreprises et de leurs salariés.
Rapidement, la question du savoir et de la gestion des connaissances professionnelles est devenue une question centrale. En effet, s'agissant autant de la maîtrise

[6] EDDF : engagement de développement de la formation.

des process que des conditions d'organisation, la mise en œuvre de ces acquis était pour la professionnalisation des salariés tout aussi importante que les acquis eux-mêmes. Il a ensuite fallu prendre en compte les conditions spécifiques d'apprentissage de ces salariés.
La GPEC : mise en place sur 3 entreprises (Bertin, FE Industries et Cisthe) avec l'appui de la DDTEFP 34, elle a permis de faire un point précis, notamment sur les évolutions de métiers, les méthodes de recrutement, ainsi que les conditions de fidélisation des salariés.
Les résultats sont probants tant sur l'évolution du chiffre d'affaires que sur l'évolution des emplois qui ont doublé en 10 ans.
Alors que les PME éprouvaient des difficultés à assurer une gestion performante de leur personnel, *la mutualisation de la gestion des ressources humaines dans CAMDIB s'est avérée un facteur explicatif du succès de son développement*.

- Un résultat qualitatif : *trois leviers identifiés*

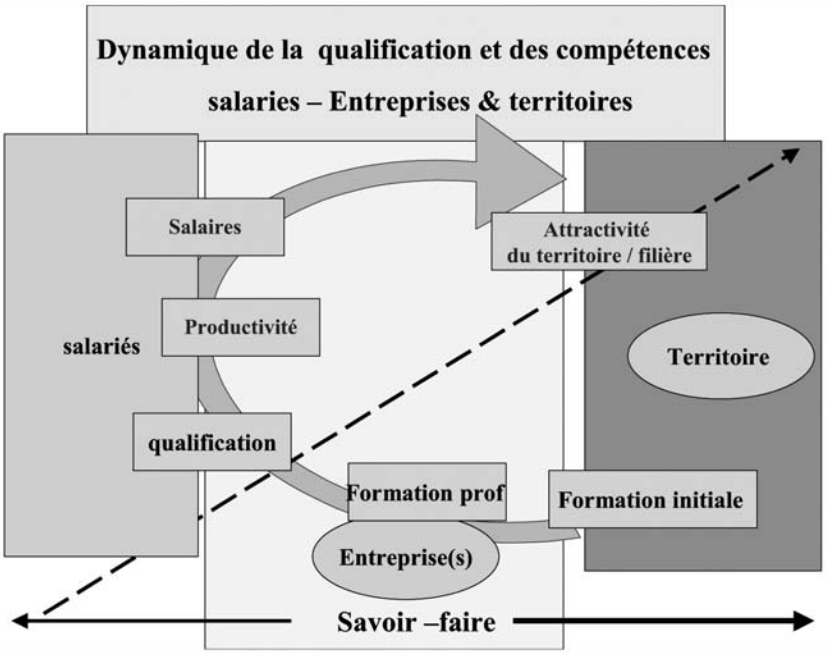
Nous proposons sous forme de métaphore l'explication du succès de ces dix dernières années avec l'aide de l'effet de levier : Il y a 3 leviers qu'on peut identifier.
Il y a un *premier levier qui est institutionnel*. Donc le point d'appui ce sont les institutions (Région, Département, DRIRE…).
Le levier qui est essentiellement financier est un levier d'accompagnement. Nous constatons qu'avec un apport financier de 20 à 40 % du projet, vous avez un résultat : l'investissement de 100 %. Par voie de conséquence, ce levier institutionnel est très important. C'est un déclencheur de projets.

Le deuxième levier est *un levier du groupement*, dont CAMDIB est le point d'appui. On retrouve la structure associative et le conseil en tant que point d'appui. Le levier sera cet échange et cette mutualisation entre entrepreneurs que nous nommerons : ingénierie d'accompagnement. Le résultat est la synergie des entreprises dans un district avec une mutualisation de moyens communs qui conduisent au développement du district.

Enfin, un dernier *levier au niveau de l'entreprise*, avec comme point d'appui : les salariés. C'est sur les salariés qu'un investissement principal se fait. Il se fait comment ? Quelle en est la force ? C'est la volonté et l'effort sur les actions en ressource humaines que l'entrepreneur va conduire pour accompagner les investissements et l'innovation. Le levier, c'est la gestion des ressources entrepreneuriales. Il s'agit d'une gestion des ressources humaines déclinées dans l'ingénierie, dans le projet à développer, et à travers une composante qui est la valorisation, c'est-à-dire la formation essentiellement. C'est un levier circonstanciel, car il est généré par et pour le projet. Le résultat, c'est une qualification du personnel qui conduit à une meilleure productivité. Cette productivité autorise des salaires plus importants. Qui dit salaires, dit attractivité, attractivité de la filière, attractivité du territoire. Voilà le cadre pour expliquer le développement de ces dix années pour les adhérents de CAMDIB. Et pour conclure nous retiendrons que l'homme est au cœur des préoccupations de CAMDIB et CAMDIB est au cœur de la Région.

Nous constatons ainsi la naissance d'un cercle vertueux conduisant à l'attractivité du territoire.

Le cercle vertueux de CAMDIB



Conclusion

La démarche d'audit socio-économique nous a permis de distinguer les apports positifs et des faiblesses du site sur différents plans.

Les principales forces de CAMDIB sont mises en évidence par les scores maximums obtenus sur les projets collectifs et sur l'émergence des synergies.
La performance est d'abord sociale par le succès de la valorisation des salariés, l'employabilité et la polyvalence.

Les ***réussites de CAMDIB*** sont en résumé :
- D'être parti de 13 entreprises et d'être arrivé à 30.
- D'avoir mis en place de nouvelles technologies.
- D'avoir mutualisé la valorisation des ressources humaines.
- Et d'avoir lutté contre le chômage.

La constitution du réseau a permis la préservation des emplois. La création de 390 emplois l'a été grâce à 3 000 000 euros de subventions. Ce qui revient à un coût de 7 700 euros par emploi crée. Il paraît évocateur de mesurer ici l'efficience d'un euro investi par les pouvoirs publics.

Parmi les faiblesses du groupement, signalons quelques insuffisances :
- Peu de mises en commun au niveau des appels d'offres.
- Peu de mise en commun des systèmes d'information.
- Peu de concertation pour les achats de matières.
- Peu de communication sur les recherches de responsabilité pénale du dirigeant.

Ces observations constituent des sources d'amélioration pour la poursuite de ce RLE/SPL qui fort de ses dix années de succès est à la recherche d'un second souffle.

Cet audit a permis de constater que CAMDIB est indéniablement un intervenant de réorganisation industrielle de territoire. Il se pose comme un modèle alternatif de développement pour les régions sous-industrialisées.
C'est également un incontournable instrument de l'évolution sociale. Les entreprises et les salariés partagent une culture homogène et des valeurs de structure sociale qui encouragent et récompensent le travail et l'activité entrepreneuriale.
Sur un plan méthodologique, nous avons également noté quelques pistes d'amélioration et des possibilités d'enrichissement de la grille de lecture au regard notamment des observations des dirigeants.

Bibliographie

CAMDIB (2006), Évaluation technologique, CETIM, Laurent Magnin, novembre / Présentation de CAMDIB, ALMATEC ; novembre / Rapport du Programme global numéro 1 : développement de la compétitivité du territoire ; novembre.

Capiez A. (2004), « Collectivités locales, entreprises et développement territorial : une approche managériale », *In Management local, de la gestion à la gouvernance*, Dalloz, pp. 89-109

Grant R.M. (1991), « *Resource-Based Theory of competitive advantage: implication for strategy formulation* », California Management Review, 33, 3, pp. 114-135.

Mendez A., Mercier D. (2006), « Compétences-clés des territoires : Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de Gestion*, n° 164, pp. 253-275

Mirabaud P. (2005), *Les réseaux d'entreprises et les territoires*, Rencontres de SPL organisée par le Club des Districts Industriels Français (CDIF), Allocution d'ouverture, Saint-étienne, 1 et 2 juin 2005.

Pecqueur B. (2005), *Territoires : le phénomène cluste*r, Sciences humaines, Hors série, sept-oct. 2005.

Audit socio-économique d'un réseau local d'entreprises

Henri Mahé de Boislandelle
Professeur des universités
Doyen de la faculté d'administration & de gestion
Directeur GESEM
Université Montpellier 1
h.mdb@numericable.fr
h.mdb@laposte.net

Jean-Marie Estève
PDG
Entreprise SOLATRAG
Chercheur
GESEM Montpellier I
solatra.jme@wanadoo.fr

Introduction

Face à la mondialisation et à une désertification industrielle localement forte, certaines régions françaises repensent leur développement en termes de pôles de compétences ou de compétitivité. Le sujet est d'importance et d'actualité, car il semble aujourd'hui difficile de relancer le développement local autrement. Toutefois, au-delà des discours et des mots dont nous sommes envahis quotidiennement par les acteurs économiques et les élus politiques locaux peut-on mesurer les performances réelles de ces nouvelles structures afin de juger de leur efficacité ?
L'ambition de cette communication est d'y contribuer en présentant, dans un premier temps, les principaux concepts issus des littératures stratégiques, gestionnaires, économiques et des aménageurs de territoires et, dans un deuxième temps, en proposant une grille d'analyse susceptible d'aider à la réalisation d'un audit socio-économique des performances d'un site d'activité ou réseau local d'entreprise (RLE).

1. Des districts industriels aux pôles de compétitivité

La terminologie mobilisée par les économistes, les aménageurs de territoire et les acteurs économiques est diverse aussi pensons-nous utile de revenir sur le vocabulaire et sur son historique pour situer le concept de réseau local d'entreprise RLE.
Ainsi, nous évoquerons successivement les concepts de district industriel, de pôles de compétence de compétitivité ou « clusters » et les réseaux locaux d'entreprise ou SPL.

1.1 - Les districts industriels[1]

Historique
La notion de district industriel a été mise en avant par Alfred Marshall[2] en 1890 et a été reprise par Becattini Giacomo[3] en 1979.

Alfred Marshall écrivait : « Généralement l'agrégation d'un grand nombre de petits ateliers, comme la création de quelques grandes usines, permet d'atteindre les avantages de production à grande échelle... Il est possible de couper le processus de production en plusieurs segments, chacun pouvant être réalisé avec le maximum d'économies dans un petit établissement formant ainsi un district composé d'un nombre important de petits

[1] Glossaire : DATAR / DIACT.

[2] Alfred Marshall (1842-1924).

établissements semblables spécialisés pour réaliser une étape particulière du processus de production ».

Définition
Le district est un mode d'organisation de la production qui repose sur une division étroite du travail entre plusieurs (petites) entreprises spécialisées. Il s'oppose à une production par les grandes entreprises. Pour Marshall, la production industrielle peut être organisée par des « grandes usines » ou par des « districts ». On peut interpréter l'opposition entre « grandes firmes » et « districts » dans le cadre de la crise du modèle fordiste (Piore et Sabel, 1984). Le mode de production de masse fordiste s'appuie sur des grandes entreprises intégrées verticalement et horizontalement, rigides et de moins en moins efficaces. À la place d'une organisation de la production centralisée et peu flexible, doit se mettre en place une organisation décentralisée, flexible et territorialement spatialisée. Il s'agit de mettre en œuvre une « subsidiarité » économique : la production est réalisée au plus près des consommateurs.

Caractéristiques et avantages
La production par une grande entreprise est rigide (peu flexible) et centralisée : un commandement unique dirige et organise la production. Un district industriel est formé lui d'un ensemble d'entreprises spécialisées qui se substitue à une entreprise unique intégrée. Donc, dans un district industriel, la coordination remplace le commandement. Les coûts de transaction sont réduits par rapport à l'organisation industrielle d'une grande firme. Les entreprises sont plus flexibles et adaptables. Les entreprises bénéficient également d'économies d'échelle du fait de la mise en commun des infrastructures, des services (collaboration formelle) et du savoir-faire de chacun (collaboration informelle). Enfin, les entreprises bénéficient de la circulation de l'information, grâce à la proximité, la division du travail et la spécialisation des acteurs. Autrement dit, les entreprises bénéficient d'effets externes positifs, liés à la présence d'autres firmes.
Giaccomo Becattini (1979) a souligné, dans le cas de l'organisation industrielle des régions de l'Italie du Nord, qu'un district s'appuie : sur des éléments informels (un ancrage historique, des relations informelles ou tacites et la collaboration entre firmes) et des éléments formels comme des modes originaux de financement.

District, coopération et concurrence
Un district combine la coopération et la concurrence (comme le cluster ou les autres modes territoriaux d'organisation de la production).
Du côté de la concurrence : les entreprises s'efforcent de maintenir leur compétitivité par les coûts et éventuellement par la différenciation.
Du côté de la coopération, les entreprises collaborent de manière formelle (achat de matières premières, instauration de sous-systèmes locaux de prix, accès au crédit grâce à des institutions financières locales, qualification de la main-d'œuvre, etc.) et informelle (prêt d'équipement, échange d'informations, réunions pour discuter de l'amélioration de la production et de la productivité).

Districts industriels et réciprocité
L'existence de relations formelles et informelles suppose que les relations entre firmes obéissent au principe de la réciprocité. La réciprocité signifie donc le dépassement de la recherche de l'intérêt personnel.
Les individus (ou les entreprises) ne se comportent pas de manière individualiste (égoïste) mais acceptent de s'engager dans des relations suivies dans lesquelles chacun reproduit ce que l'autre fait : je coopère si l'autre coopère, je ne coopère pas si l'autre ne coopère pas.

Si les districts industriels ont été définis et analysés à partir de constats historiques d'interrelations fortes et de coopérations entre entreprises italiennes générant des synergies, les clusters, pôles de compétitivité ou de compétences résultent plutôt d'expériences nord-américaines. Ces derniers ont permis d'enrichir l'apport des districts industriels en allant plus loin au plan des gains synergétiques en intégrant notamment recherche (laboratoires) et savoir (universités). L'exemple créé par différents sites américains tel que celui de « La Silicon Valley » a aidé à décrire, analyser et théoriser les apports en synergie comme nous allons le montrer.

1.2 - Les pôles de compétence, de compétitivité ou « clusters »

Un pôle de compétence ou de compétitivité ou « cluster[4] » est une région, généralement urbanisée, où s'accumule des savoir-faire dans un domaine technique, qui peuvent procurer un avantage compétitif au niveau planétaire (?) une fois atteinte une masse critique. La prospérité ainsi apportée tend à se propager aux autres activités locales, notamment de service et de sous-traitance. La notion de pôle de compétence ou, de pôle de développement, de

[3] Le district industriel est modélisé à la fin du XIXe siècle par Alfred Marshall et c'est Giacomo Beccatini qui 100 ans plus tard, reprend le concept en l'appliquant à des formes de développement particulières dans lesquelles les aspects sociaux et culturels du local s'ajoutent aux facteurs de productions classiques. Le district s'appuie sur deux caractérisations, une qui est géographique, sociale et culturelle : le district est « situé » et on peut donc le « lire », y compris dans les formes urbaines ou dans ses architectures. La deuxième caractérisation est économique car le district est la forme spatiale d'une spécialisation souple qui s'appuie sur un système de PME. Cette souplesse est évolutive et dépend de la capacité du système à socialiser les facteurs de production sous forme de réseaux de sous-traitance et de filières.

[4] **Cluster** : bouquet ; grappe ; groupe. **Computing cluster** : bloc d'information sur disque. **Cluster of terminals** : grappe de terminaux.

compétitivité ou d'excellence, fait partie de l'économie des territoires.

Les substrats théoriques

On peut associer la genèse des pôles de compétence à la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo[5]. Selon lui chaque pays (ou chaque région) gagne à se spécialiser dans la production où il possède un avantage relatif, c'est-à-dire là où il est relativement le meilleur ou le moins mauvais (ex : Portugal = vin, Angleterre = drap au XIXe siècle).

Michael Porter[6] s'est inspiré de la théorie des avantages comparatifs pour proposer la notion de pôles de compétence « competitive clusters[7] », qui réunissent sur une même zone géographique des ressources et des compétences suffisantes pour atteindre une masse critique permettant à cette zone de conquérir une position-clé dans une branche d'activité donnée par rapport à la concurrence.

A - Pôles reposant sur la recherche scientifique de haut niveau (technopoles)

Le pivot d'une telle zone d'excellence est souvent une université dotée d'un centre de recherche scientifique de renom et très motivée par la coopération avec les entités économiques et financières locales. C'est le cas de :

La « Silicon Valley » qui regroupe ces trois compétences : des universités (Stanford, Berkeley, Santa Clara), des entreprises technologiques (l'une des premières fut Hewlett-Packard) et des fonds de capital risque.

L'agglomération de Bangalore en Inde, devenue également un pivot de recherche et développement technologique à l'échelle mondiale : de très nombreuses entreprises technologiques internationales y sont maintenant implantées.

En Europe, les régions de Cambridge, Grenoble, Toulouse, Munich, Dublin, des districts italiens… offrent des conditions similaires.

Un cas très spécifique est le pôle transfrontalier « Biovalley », leader européen des sciences de la vie, qui est centré sur les trois régions du Rhin supérieur en France, en Allemagne et en Suisse.

La démarche française actuelle autour des « PRES » (pôles de recherche et d'enseignement supérieur) destinés à grouper régionalement les universités et certains laboratoires de recherche va dans ce sens. Le but est d'acquérir une taille critique permettant une visibilité internationale et un meilleur classement mondial (ex. : Shanghaï[8]), afin d'attirer les meilleurs enseignants, chercheurs et étudiants, mais aussi des partenaires industriels.

Pôles reposant sur des savoir-faire traditionnels

Certains pôles de compétence n'ont pas de rapport direct avec la recherche scientifique, mais ont maintenu leur avance en savoir-faire au cours des âges : par exemple la Suisse pour l'horlogerie ou Paris pour la haute couture et plus largement pour l'industrie du luxe en général.

Importance des pôles dans l'économie moderne

Le développement de tels pôles basés sur la compétence, et non plus comme par le passé sur les ressources naturelles, prend toute son importance dans l'économie post-industrielle dont les matières premières sont l'éducation, l'information, le savoir-faire, la créativité, et dans laquelle la compétition est mondiale. De ce fait, l'existence d'un pôle de compétence, en particulier scientifique, dans un domaine d'avenir devient un facteur clé de l'économie du développement, y compris pour les pays émergents qui ont compris l'importance de se développer non seulement à partir de bas coûts.

Dans tous les cas, ***la formation et le savoir-faire***, à un niveau d'excellence mondiale, ***jouent un rôle dans l'existence de ces pôles***.

B - Les pôles de compétitivité en France

En France, dans les années 70, l'idée de pôle de compétitivité, à l'instar du Japon et dans une certaine mesure des États Unis, s'est ancrée sur la notion de technopoles donnant lieu soit a des créations ex nihilo (exemples de Sophia-Antipolis ou de la plaine de Saclay) soit à des développements de zones déjà denses (Grenoble dans l'informatique, Toulouse dans l'aérospatial).

En septembre 2004 le gouvernement français a lancé un appel à projets. Cet appel, clos fin février 2005, a donné lieu à une forte mobilisation des territoires et des entreprises. 67 des 105 dossiers présentés ont été retenus, liste réduite par la suite à 66 dossiers après la fusion de deux projets[9]. Toutefois, une forte priorité budgétaire est apportée à six d'entre eux, qui ont une portée « mondiale » et neuf autres qui ont « vocation » à l'acquérir. Le budget global qui leur est consacré est passé de 0,75 à 1,5 milliard d'euros sur trois ans.

Leur fonctionnement

Les pôles de compétitivité sont souvent, en pratique, des associations (loi 1901). Ils peuvent aussi prendre la forme de groupements d'intérêt économique (GIE) ou

[5] Économiste classique anglais (1772-1823).

[6] Michael Porter (1998) professeur de stratégie d'entreprise à l'université de Harvard, spécialiste également en économie du développement.

[7] Michael Porter : « L'avantage concurrentiel des nations », Dunod, 1993.

[8] Academic Ranking of World Universities - 2006, établi par les chercheurs de l'Université Jiao Tongde Shanghai.

[9] Le comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT) qui fait suite au comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire (CIADT) valide les projets.

de groupements d'intérêt scientifique (GIS). Ils ont la personnalité juridique.
Le CIADT[10] du 12 juillet 2005 a attribué 1,5 milliard d'euros au financement de l'ensemble des pôles de compétitivité.
Les avantages financiers conférés aux programmes associés aux pôles de compétitivité sont :

- Des *exonérations fiscales*[11] et allègements de charges (300 millions d'euros).
- Des *crédits d'intervention* pour soutenir les projets de recherche et développement (400 millions d'euros, dont 121 inscrits au budget pour 2006). Ces crédits proviennent en particulier :
  - Du ministère délégué en charge de l'industrie.
  - De la DATAR (Fonds national d'aménagement et de développement du territoire, primes d'aménagement du territoire).
- Des interventions préférentielles de la part d'organismes divers (800 millions d'euros) :
  - Agence Nationale de la Recherche créée le 7 février 2005.
  - Agence de l'Innovation industrielle (décret du 26 août 2005).
  - Groupe OSEO : agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR), Banque de Développement des PME (BDPME).
  - Caisse des Dépôts et Consignations.

Questions posées au sujet des pôles de compétitivité ?
Le système français de pôles de compétitivité, qui devrait certes être source de dynamisme et de meilleure coopération entre les acteurs, amène à se poser des questions :

- La principale question est le modèle de l'innovation. Dans l'économie du savoir, la rentabilité des projets d'ingénierie des connaissances est basée sur l'évaluation du capital immatériel des entreprises. En France, les systèmes d'information partant encore souvent d'anciens modèles, sont en évolution très rapide. De ce fait, la gestion des connaissances peut être encore mieux développée.
- L'évaluation de ce ***capital immatériel*** dans le cas d'associations entre entreprises, centres d'études et de recherches, et universités, sous l'égide de conseils régionaux et de chambres de commerce et d'industrie est très complexe, notamment sur le plan du capital relationnel (capital social) et du capital organisationnel (synergie induite), spécialement pour ce qui concerne les structures purement territoriales.
- Les règles de ***sécurité des systèmes d'information*** dans le cas de partage d'informations de cette nature sont très complexes. Les efforts français de normalisation sont en retard par rapport à ceux d'autres pays, États-Unis notamment. Il est nécessaire de mettre en œuvre des normes globales permettant de réaliser l'interopérabilité entre les systèmes d'information de partenaires différents, sous un angle juridique, fonctionnel, et technique. C'est l'objet des registres de « métadonnées », mais il n'existe pas encore de traduction officielle de la norme internationale « Dublin Core[12] ».
- Les pôles sont principalement ***centrés sur l'industrie***, mais celle-ci doit être entendue au sens large, d'industrie et de services à caractère industriel, étant entendu que l'économie actuelle « post-industrielle » se développe autant par externalisation d'activités que par des services autonomes (les services représentent 70 % du PIB en France).
- Il n'y a pas d'université autonome, à quelques statuts dérogatoires près (Université de Paris Dauphine par exemple). De plus, les liens entre universités et entreprises demeurent souvent difficiles.
- Un débat existe également sur l'autonomie de pilotage des pôles. Beaucoup l'estime trop concentré, dans la tradition de l'aménagement du territoire décrété de Paris alors qu'il conviendrait d'éviter au maximum la bureaucratie et de renforcer à la fois l'échelon local, l'Europe et le maillage international.
- Il existe un certain émiettement des projets. Toutefois, les moyens demeurent focalisés sur les principaux pôles.

2. Les réseaux locaux d'entreprise et leur efficacité

Soucieux de développer ou de préserver régionalement l'emploi, certains territoires, parfois qualifiés de « bassin d'emploi », ont tenté de dynamiser un système productif local (SPL) en encourageant la mise en réseau d'entreprises. On peut parler à cet égard de réseaux locaux d'entreprise (RLE). À la différence des pôles de

[10] Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire.

[11] Une entreprise participant à un projet de recherche et développement dans une zone définie à cet effet ne paie pas l'impôt sur le revenu ou sur les sociétés sur les bénéfices qu'elle réalise pendant les trois premières années. Les zones de « zonage R & D » concernées correspondent à peu près au périmètre des pôles de compétitivité.

[12] **Dublin Core** : déf. Norme de description simple des ressources d'information électronique.
On appelle « métadonnées » des données décrivant des données. La norme Dublin Core comprend un jeu de 16 éléments (comme le titre, l'auteur, le format, la langue ou l'audience) qui permettent de décrire de manière simple mais efficace une ressource d'information électronique. Le nom « Dublin Core » a été adopté en référence avec le premier de ces ateliers qui s'est tenu à Dublin, dans l'Ohio (États-Unis). Les « métadonnées » Dublin Core devraient permettre aux différents moteurs de recherche une indexation plus pertinente des pages web et de toutes les ressources disponibles sur le Web. Ces « métadonnées » offrent un moyen simple, facilement automatisable, d'extraire de nombreuses informations d'une ressource électronique et d'établir les éventuelles relations qu'elle a avec d'autres ressources.

compétitivité qui visent l'excellence internationale les SPL ou RLE ont des ambitions plus régionales même si les intentions paraissent similaires. Dans tous les cas au-delà de ces formules de dynamisation économiques plus ou moins ambitieuses, il devient nécessaire d'évaluer les performances réellement obtenues, tant sur le plan économique que social, afin de sortir du simple discours.
Ainsi proposerons-nous une grille d'analyse des RLE/SPL afin de tenter de mesurer l'efficacité de ces formules.

2.1 - Des bassins d'emploi, pôles de compétitivité… aux SPL/RLE

Bassin d'emploi
Un bassin d'emploi est un espace géographique où la majeure partie de la population habite et travaille. Autrement dit, la majorité des habitants ne sort pas de cette zone pour se rendre sur son lieu de travail. C'est donc une figuration de l'aire d'influence des grands pôles d'emploi.
Un bassin d'emploi correspond à l'ensemble de la population active d'une région ou d'une agglomération, caractérisée par son expertise, son niveau de formation, sa spécialisation, son état d'esprit, sa mobilité relative, et son coût.
Autant que les débouchés locaux, la concentration d'expertises sur une même aire géographique peut attirer les entreprises pour le développement d'activités industrielles et commerciales.

Le réseau local d'entreprise/RLE
Un réseau local, appelé aussi réseau local d'entreprise (RLE) souvent désigné par l'acronyme anglais LAN, « *local area network* », est un réseau permettant d'interconnecter les ordinateurs d'une entreprise ou d'une organisation. Grâce à ce concept, datant de 1970, les employés d'une entreprise ont à disposition un système permettant : d'échanger des informations, de communiquer, d'avoir accès à des services divers[13].
Un réseau local relie généralement des ordinateurs (ou des ressources telles que des imprimantes) à l'aide de support de transmission filaire[14].

Le système productif local/SPL[15]
Un SPL[16] est une organisation industrielle spécifique, caractérisée par une concentration spatiale de la production spécialisée autour d'un produit, d'un métier. Les SPL ne se délimitent pas a priori selon les limites administratives du territoire.
Les SPL ont pour objectifs de conforter les PME-PMI (Petites et moyennes entreprises, Petites et moyennes industries) d'un territoire, d'un même secteur ou ayant des activités complémentaires, en consolidant les échanges interentreprises.
Il s'agit donc de favoriser la structuration des entreprises en les amenant à développer des projets collectifs, par la mise en commun de compétences variées et spécialisées. Il s'agit encore de provoquer l'élargissement de partenariats (entreprises/ressources mobilisables/ partenaires locaux), afin d'élargir la gamme de l'offre locale, de faciliter l'innovation et l'amélioration de la qualité des produits, d'encourager la percée de nouveaux marchés à l'export. Les SPL ont encore vocation à accroître la réactivité du tissu industriel local en stimulant sa capacité d'anticipation et de diversification par le développement d'une démarche d'Intelligence économique Territoriale. L'enjeu étant d'entretenir et de développer le savoir et le savoir-faire des hommes d'un même territoire, en resserrant les liens de proximité.
Encouragé par la DATAR qui lance depuis 1998 des appels à projet et propose des financements, notamment pour aider les SPL émergents, le Système Productif Local facilite les regroupements dans le cadre par exemple d'un appel d'offres. Il joue également le rôle classique dévolu à tous les regroupements de PME : accès à la formation professionnelle, veille technologique, opération de communication, éventuels achats groupés, etc.
Naturellement, la notion de système productif local pose la question des liens de coopération entre les entreprises locales dans un secteur d'activité ou un domaine technologique particulier, notamment en ce qui concerne les productions conjointes, les conquêtes collectives de marchés, les transferts de technologie, les échanges de personnel et les effets d'apprentissage. Plusieurs thèmes doivent être préalablement abordés : la coordination inter-acteurs et inter-agents, les coûts de transaction, les externalités locales, la notion d'espace pertinent, l'évolution des socles socio-économiques sur la longue durée, la place des NTIC dans les relations de proximité, la nouvelle politique de développement industriel local.

---

[13] Le **réseau local** permet aux ordinateurs de l'entreprise de partager aisément un certain nombre de ressources, telles que : des données (bases de données, intranet), des périphériques (imprimante, imageuse, dispositif de stockage ou d'archivage, etc.), des programmes (application s'exécutant sur un serveur, ou déchargée à partir d'un serveur). Il sert également à faire circuler l'information (messagerie, et échange de données entre plates-formes dans un réseau hétérogène). Sur un réseau local, on trouve donc : des ordinateurs qui jouent le rôle de serveur, des ordinateurs qui jouent le rôle de client (ou des terminaux), des périphériques communs : imprimante, imageuse. Les autres périphériques (scanner, appareil photo numérique, dispositif de stockage ou d'archivage externe, etc.) sont généralement reliés chacun à un ordinateur particulier.

[14] (Paires torsadées ou câbles coaxiaux la plupart du temps) sur une circonférence d'un centaine de mètres. Au-delà, on considère que le réseau fait partie d'une autre catégorie de réseau appelé MAN (metropolitan area network), pour laquelle les supports de transmission sont plus adaptés aux grandes distances…

[15] Se référer au 13.

[16] Tiré de l'ouvrage EDT sur les SPL.

Acteurs et territoires concernés
Les acteurs sont d'une part les entreprises, animées par tout type de structures porteuses ayant une légitimité à fédérer les acteurs économiques autour de projets communs : groupements d'entreprises (PME sous-traitantes ou non, TPE (Très petites entreprises), voire grandes entreprises), structures de développement économique, chambres consulaires, structures intercommunales…
D'autres partenaires du territoire sont associés tels que les organismes de formation, les collectivités territoriales, les centres de ressources…
D'autre part, sont concernés les territoires de proximité dont les composantes répondent à la définition d'un SPL.

Mise en œuvre
Une organisation industrielle spécifique.
La production se concentre spatialement : des TPE et PME s'agglomèrent sur un territoire.
La solidarité est très active entre les entreprises : au-delà des relations marchandes, les entreprises entretiennent le plus souvent des liens informels de solidarité et de réciprocité. Conscientes de la convergence de leurs intérêts, elles privilégient les collaborations de développement de marché à la concurrence locale profitable à des tiers. Les entreprises se spécialisent économique sur le territoire considéré et un savoir-faire reconnu dans le domaine d'activité principal (un même secteur, un même couple produit-marché, un même métier) et une production suffisamment significative pour couvrir une part importante de la production nationale.
Les liens interentreprises sont denses : la culture est commune et favorise les relations de voisinage et les relations de confiance se tissent dans la durée.
Les relations sont étroites avec les autres partenaires : responsables du développement durable et de la compétitivité de leur territoire, les acteurs de la gouvernance locale (État, collectivités, chambres consulaires…) doivent faciliter et accompagner les coopérations, en favorisant, par exemple, les actions partenariales de formation avec l'éducation nationale. Les avantages de mise en œuvre d'un SPL pour les entreprises sont d'augmenter et d'accélérer leur développement (plus de projets, plus rapidement et à moindre coût d'investissement), de diminuer les coûts de production ou de fonctionnement, de s'ouvrir à de nouveaux marchés (en particulier à l'exportation) et de limiter leur vulnérabilité (anticipation collective).

Le SPL permet aussi au territoire de fédérer les forces vives de tous horizons, autour d'un projet mobilisateur de « territoire-entreprise », de peser localement sur la maîtrise du lendemain (en réponse à l'anonymat de la mondialisation), de sédentariser les entreprises nomades autour de pôles d'intérêt et d'excellence, de renforcer l'attractivité par une identité et d'affirmer une image de performance et de dynamisme.
Avec environ 3,81 millions d'euros, l'État a aidé 96 projets de SPL par le biais de subventions accordées sur les crédits du FNADT (fonds national d'aménagement et de développement du territoire), dans le cadre d'une procédure d'appel à projets. Les subventions FNADT interviennent en contrepartie d'autres financements publics et privés.

Les facteurs clés de la réussite d'un SPL
Pour un bon fonctionnement, un SPL doit former un groupe d'entreprises soudées autour d'objectifs communs. Un leader doit dynamiser l'ensemble des entreprises réunies. La progressivité des collaborations doit être fondée sur des réponses concrètes à des besoins ou des interrogations, exprimés et portés par des perspectives de progrès. La qualité de la structure porteuse et le professionnalisme de l'animateur et des intervenants, s'illustreront par leurs capacités et leurs aptitudes à gérer les couples : information/action et individuel/collectif.
Des structures porteuses d'actions collectives sont parfois nécessaires pour initier ou formaliser les coopérations interentreprises. L'analyse des projets retenus montre que l'animation des SPL est efficace quand elle est portée par des structures très légitimes auprès des entreprises, telles que des groupements (associations ou clubs) d'entreprises. Ainsi, les chambres de commerce, les agences de développement et les structures intercommunales semblent mieux adaptées au démarrage et à la mise en place d'une coopération interentreprises (phase qui réclame des investissements en temps très importants).
Mais, dans les phases les plus avancées, ces dernières sont appelées à se retrancher dans un rôle de partenariat, afin d'impliquer de manière plus conséquente les entreprises elles-mêmes.

Types de projets et exemples d'actions de coopérations interentreprises
On peut répartir les projets en 3 catégories :
- les projets à fort contenu technologique et/ou nouveau sur le territoire : ce sont des SPL nouveaux, qui se sont développés par le croisement d'une volonté politique locale et d'une implication des entreprises, en s'appuyant sur l'émergence de nouveaux marchés ;
- les projets dont l'activité est traditionnelle et/ou historiquement ancrée sur le territoire : ces SPL proposent bien souvent des actions orientées vers de nouveaux marchés et vers des marchés émergents ;
- les projets reposant sur une activité de sous-traitance liée à des donneurs d'ordre : ces SPL se sont développés autour d'un ou plusieurs donneurs d'ordre, phénomène qui s'est renforcé avec la politique d'externalisation des grandes entreprises.

Les coopérations interentreprises
Les principales actions de coopérations interentreprises peuvent se décliner comme suit :

- les actions de diagnostic métier et territoire : positionnements et perspectives des activités sur les marchés et mise en relief des axes de développement du territoire ;
- les actions de mise en commun de compétences et de moyens : partage de compétences, de savoir-faire, de personnels (groupement d'employeurs), partage de moyens entre les entreprises, mutualisation d'investissements, groupement d'achats de matériels, de matières premières, de prestations, gestions collectives des impacts environnementaux ;
- les actions relevant de la formation : définition des besoins communs en matière de qualification du personnel, adéquation « formation-métiers » en partenariat avec les systèmes éducatifs ;
- les actions d'innovation : partage d'information, veille commune, intelligence économique, recherche et développement commun mis en œuvre par les centres techniques et structures de recherche publique (universités, labos…), actions spécifiques de filière ;
- les actions commerciales et de promotion : création d'une structure commerciale commune ou partage d'un agent commercial, mise en place de labels de marques collectives, communications communes, construction d'une offre globale, marketing du district et des entreprises, opérations export (foires, salons, documents de communication…) ;
- la présentation d'une vitrine commune (site Internet, image de marque) ;
- la collaboration avec les structures institutionnelles locales : développement endogène et exogène des grappes d'activités, enrichissement de l'environnement (services privés, publics), contrat de progrès (État, Région, SPL).

Financement
La circulaire en date du 29 mars 2001 précise les orientations de la politique à l'égard des SPL : les coopérations interentreprises doivent être consolidées au travers des moyens déconcentrés, contractualisés en particulier et de ceux qui ont été réservés sur le FNADT national. Le financement des nouveaux projets relève du niveau régional avec les services de l'État concernés.

2.2 - Pilotage et performance des RLE/SPL

Le pilotage des RLE suppose une vision claire des objectifs visés et des moyens à mobiliser (stratégie) mais aussi le recours à quelques outils de base pour suivre, anticiper et évaluer les résultats. Ainsi proposons-nous de recourir à une démarche systématique de veille (technologique et stratégique) qualifiée d'intelligence économique territoriale[17] que nous complétons par une grille d'évaluation ad hoc bâtie au regard des objectifs déclarés par les promoteurs des RLE.

Les indicateurs de performance des RLE/SPL
Les indicateurs n'ont de sens que par rapport aux finalités poursuivies par le SPL, pôle ou district industriel. Ainsi avons-nous distingué des indicateurs généraux du site et des indicateurs du point de vue des parties prenantes.

Conclusion

Le récapitulatif des formes territoriales d'aménagements économiques dynamiques, conçues ou pratiquées ici ou là dans le Monde, montre qu'il existe une diversité de formules ayant des préoccupations communes. Leurs différences traduisent différents degrés d'ambition ou de possibilité. Soucieux d'éclairer sur la pertinence du choix de la formule à mettre en œuvre, nous en avons rappelé les principales définitions et évolutions. Soucieux également d'évaluer les performances économique et sociale nous avons proposé grille de mesure à la fois de leur efficacité et de leur efficience fondée sur les objectifs déclarés ou implicites. Ces deux apports bien que modestes devraient aider les décideurs et parties prenantes à ces structures territoriales à relativiser leur regard et à se soucier des résultats. Il reste à illustrer l'utilité de l'outil grâce à une étude de cas. C'est ce que nous nous proposons de faire dans une seconde communication portant sur « le cas CAM-DIB ».

[17] **Intelligence économique territoriale**. L'intelligence économique territoriale (IET) est l'application de l'intelligence économique à un territoire ou une région. L'objectif de l'intelligence économique territoriale est de développer l'activité économique d'un site, autour de certaines activités considérées comme stratégiques et de favoriser le développement des emplois. L'IET permet d'organiser des pôles d'activité associant des entreprises, des centres de recherche et développement, des universités (grandes écoles…) et des réseaux de petites et moyennes entreprises, fédérés par les chambres de commerce et d'industrie. L'une des tâches peut consister à développer des méthodes de partage d'information (exemple : accès à des salons professionnels pour les entreprises d'une même région…).

Indicateurs généraux du RLE/SPL

Entreprises du site	< = >
Performances technico-économiques du site	
Coopérations interentreprises	
Productions conjointes sur le site	
Sous-traitances communautaires sur le site	
Groupements dans le cadre d'appels d'offre	
Groupements dans le cadre d'achats d'équipements…	
Élargissement de la gamme locale de produits	
Mutualisation de moyens techniques	
Mise en commun informatique (réseaux…)	
Projets collectifs communs	
Formation professionnelle coordonnée	
Formation à la veille technologique et stratégique	
Formation à l'intelligence informationnelle	
Promotion commune du site	
Communication collective du RLE/SPL	
Utilisation d'un label collectif (foires, salons…)	
Vitrine commune	
Émergence de synergies	
Réactivité commune	
Apparition d'objectifs communs	
Actions de diagnostic métier et territoires -> axes de développement	
Analyse de besoins communs de formation	
Projets de R& D communs en rapport avec des labos ou universités	
Collaboration avec les structures institutionnelles locales (région, agglo…)	
Qualité du leadership industriel local (donneur d'ordre…)	
Qualité de la structure porteuse	
Professionnalisme de l'animation (CCI, intercommunalité, région…)	
- au regard du couple information / action	
- au regard du couple individuel / collectif	
Complémentarité des institutions locales /	
Évitement des redondances institutionnelles	
Qualité de la gouvernance du RLE/SPL	
Recours collectif à la veille technologique	
Recours collectif à l'Intelligence économique	
Image sociale du site	
- Image externe	
- Image interne	
Climat social du site	

Indicateurs du point de vue des parties prenantes au RLE/SPL

Entreprises et entrepreneurs du site	< = >
Chiffre d'affaires cumulé des entreprises du site	
Dépendances à l'égard du marché extérieur	
Niveau général des compétences	
Informations et contacts	
Accès au (x) crédit (s)	
Cumul des emplois du SPL	
Entreprises gagnantes	
Entreprises perdantes	
Niveau de revenu des dirigeants	
Réseau social des dirigeants (capital social…)	
Autres caractéristiques…	

Travailleurs et ménages	< = >
Emplois et revenus	
Niveau des salaires	
Volume des emplois	
Employabilité / compétences	
Stabilité de l'emploi	
Conditions de travail	
Contexte de travail (confort, sécurité…)	
Contenu du travail (postes, taches…)	
Conditions d'emploi (qualité de la GRH…)	
Autres caractéristiques…	
Environnement de travail et du site	
Capital social	
Sécurité et propreté	
Qualité des services publics locaux	
Qualité de l'habitat	
Rapports de voisinage	
Responsabilité Sociale des Entreprises / RSE des entreprises du site	
Autres caractéristiques…	

Bibliographie

Bernon J., Grillet S., Quint C., Trouvé P. (2006), « La mutualisation des ressources humaines pour les TPE localisées sur un territoire » Communication au Congrès AGRH, Reims.

Bruté de Rémur D. (2006), « *Ce que intelligence économique veut dire : comprendre - comment faire - prendre du recul* », Collection Regards croisés, Édition d'Organisation.

Carayon B. (2003), « *Intelligence économique et territoires in Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* ». La Documentation française.

Colloque Deauville. (2003), « *Construire ensemble le futur de nos territoires* » Actes. Premières assises nationales de l'intelligence territoriales, 24 novembre.

Comités de Bassin d'Emploi. (2006), : « *Animer une démarche de dialogue social territorial élargi, vers un projet local pour l'emploi* ». Ministère de l'Emploi… Comité de liaison des comités de bassin d'emploi (CLCBE), décembre.

Culié J.D., Defelix C., Retour D., Valette A. (2006), « *Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines* ». Communication au Congrès AGRH, Reims.

DATAR. (2002), « *Les systèmes productifs locaux* » Paris, La Documentation française.

DATAR. (2004), « *La France puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. Réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité* ». Rapport DATAR 2004.

Godron J., Paris Y., Wachter S. (2003), « *Le territoire stratégique. Nouveaux enjeux et clés de réussite du développement économique* ». Paris, L'Harmattan.

Gouttebel J-Y. (2003), « *Stratégies de développement territorial* ». Paris, L'Harmattan.

Guilhon B., Levet J.L. (2003), « *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance* ». Paris, Economica.

Madiot Y., Gousseau J.L. (2002), « *Collectivités locales et développement économique : « élus locaux, entreprises et territoires* ». Paris, Éditions Dexia.

Mahé de Boislandelle H. (2006), « Nouveaux regards sur le management public ». Actes colloque GESEM/ UM1, Montpellier 15 décembre (coordination).

Marshall A. (1920), « *Principles of economics* ». Mc Millan, London.

Porter M. (1998), « *Clusters and the new economics of competition* ». HBR, Boston, nov/dec.

Rousseau M. (2004), « *Management local et réseau d'entreprises* ». Paris, Economica.

Vidal F. (2000), « *Les districts italiens : un modèle de développement local exemplaire* ». Paris, Futuribles.

Les relations professionnelles en France : brève synthèse

François Mancy
Directeur Ressources Humaines
GIE AGIRC-ARRCO, Paris
fmancy@agirc-arrco.fr

Introduction

Les relations professionnelles en France se caractérisent par un degré de complexité nettement plus important qu'il ne l'est dans d'autres pays, en particulier d'Europe continentale.

Cette complexité est le fait de deux facteurs :

- La variété des institutions au sein des entreprises qui jouent un rôle dans le domaine des relations professionnelles liée à leur nombre, ce nombre étant lui-même dû à des circonstances particulières qui ont caractérisé l'histoire politique et sociale de notre pays.

- Le nombre des acteurs lié au fractionnement des organisations syndicales de salariés, là aussi accentué au fil des années.

Cette situation spécifique à la France justifie aujourd'hui le fait que le Gouvernement, qui cherche également à limiter le rôle de la loi par rapport à la négociation pour déterminer la norme sociale, réfléchit aux moyens de légitimer la représentativité des acteurs et tout particulièrement des organisations syndicales de salariés.

Ces trois données déterminent le plan de cette note de synthèse qui traitera également de quelques données statistiques relatives à la négociation sociale et à ses résultats aux différents niveaux où elle intervient :

- Le niveau national interprofessionnel qui concerne l'ensemble des salariés et des entreprises du pays.
- Le niveau de la branche professionnelle.
- Le niveau de l'entreprise.

Nous évoquerons également les tentatives pour internationaliser le champ de la négociation et dépasser le cadre national, soit au niveau de l'Union européenne, voire même au-delà des frontières de l'Union, tentatives encore limitées, mais prometteuses.

1. La complexité des institutions

Il faut relier cette complexité à l'histoire politique de notre pays et à quelques grandes dates liées à des changements d'orientation politique majeurs des gouvernements au lendemain des élections nationales, soit à la suite d'événements et de mouvements sociaux qui ont amené les gouvernements en place à prendre de nouvelles orientations.
De manière plus précise, les trois principales institutions du dialogue social au sein des entreprises sont respectivement :

- Les délégués du personnel dont l'origine remonte à 1936 et aux élections qui ont donné la victoire au Front populaire.
- Les comités d'entreprise dont la création remonte à 1945 et aux gouvernements d'après la libération de la France.
- Les délégués syndicaux d'entreprise dont la création remonte à 1968 au lendemain du grand mouvement de grève de cette année.

Certes, de nombreux textes de lois votés par le Parlement ont, depuis chacune de ces dates, modifié les attributions de ces différentes instances, mais l'essentiel de leurs attributions remonte à ces dates clés.

1.1 - Les délégués du personnel

C'est la première des institutions de représentativité du personnel dont la création remonte au gouvernement du Front populaire, présidé après les élections de 1936 par le socialiste Léon Blum.
Après un grand mouvement de grève qui a suivi ces élections, les accords de Matignon signés le 7 juin 1936 ont institué les congés payés (15 jours annuels), la semaine de 40 heures et la création des délégués du personnel.
Ceux-ci sont élus dans les entreprises de plus de 10 salariés en fonction de l'effectif de l'établissement concerné. Ils ont essentiellement pour vocation la défense individuelle et l'assistance des salariés au sein de l'entreprise. C'est le premier niveau de la représentation qui subsiste encore et qui est le seul moyen de représentation des salariés face à l'employeur dans les petites entreprises, les plus nombreuses dans la société française.

1.2 - Les comités d'entreprise

Leur création remonte à 1945, donc au lendemain de la deuxième guerre mondiale, avec un gouvernement présidé par le Général de Gaulle composé par trois partis : les démocrates chrétiens, les socialistes, les communistes.
Si les délégués du personnel traitent des questions et des conflits individuels, les comités d'entreprises ont deux vocations :

- Être informés, ou être consultés, c'est-à-dire dans ce dernier cas qu'ils doivent formuler un avis sur la mesure envisagée par la direction de celle-ci. Informés de sa situation économique et consultés lorsqu'il s'agit de domaines spécifiques comme les changements technologiques, les licenciements collectifs, le plan de formation de l'entreprise.
  L'employeur dans ces domaines ne peut agir sans avoir recueilli l'avis du comité, et, s'il le fait, il s'expose à une condamnation pénale pour délit d'entrave au fonctionnement du comité.

  Il est à signaler que le comité d'entreprise n'a jamais été doté depuis ses origines de pouvoirs réclamés par les organisations syndicales des salariés : un droit de veto, d'opposition aux décisions de l'employeur. Les comités ne peuvent émettre qu'un avis et l'employeur n'est pas obligé de le suivre.

Le comité d'entreprise gère les œuvres sociales en faveur du personnel. Un pourcentage de la masse salariale affecté à ces œuvres sociales en faveur du personnel : cantines, centres de vacances, chèques cadeaux pour Noël ou la rentrée scolaire, billets pour les spectacles à prix réduit. Le budget du comité est variable suivant les entreprises, c'est la société à majorité du capital appartenant à l'État, EDF (Électricité de France), qui a le budget des œuvres sociales le plus élevé, soit 1 % du chiffre d'affaires de la société et non de la masse salariale, mais en général la dotation du comité d'entreprise est calculée sur celle-ci.
Le comité a une double vocation, gestionnaire des œuvres sociales au profit du personnel de l'entreprise ou de l'établissement et instrument de dialogue social entre le chef d'entreprise ou son représentant qui le préside et les élus du personnel sur l'ensemble des questions relatives au fonctionnement de l'entreprise et à ses paramètres économiques.
Le comité d'entreprise peut être créé dès que l'effectif de l'entreprise ou de l'établissement a plus de 50 salariés.
Le comité est élu par les salariés et le nombre d'élus varie en fonction de la taille de l'entreprise ou de l'établissement concerné.
Les élections ont lieu à la proportionnelle en principe tous les 3 ans, c'est-à-dire que les voix sont attribuées en fonction des suffrages recueillis par chaque liste en concurrence. Au premier tour, seuls les syndicats représentatifs peuvent présenter une liste.
5 confédérations syndicales nationales ont un droit de présentation au premier tour, ainsi que des syndicats qui ne bénéficient pas de cette reconnaissance nationale mais qui peuvent avoir une reconnaissance simplement locale au sein de l'entreprise concernée moyennant le plus souvent une décision de justice.

Au deuxième tour, s'il y a eu moins de la moitié des votants au premier tour en faveur des listes présentées par rapport au nombre de salariés inscrits, il y a liberté de candidature pour tout salarié, même non présenté par un syndicat.
Il est à signaler qu'au fil du temps, cette structure s'est diversifiée avec le comité de groupe et le comité de groupe européen.
Le comité de groupe est instauré dans le cadre d'entreprises qui comptent plusieurs établissements et ont un comité d'établissement dans chaque unité de production et ces comités une fois élus désignent leurs représentants au sein d'un comité de groupe. Ce comité ne se réunit pas une fois par mois comme le comité d'établissement, mais en général deux fois par an sur la base des ordres du jour essentiellement consacrés à l'évolution économique de l'entreprise.
Le comité d'entreprise européen résulte de la directive européenne 94/45/CE de l'Union européenne. Elle concerne les entreprises de plus de 1 000 salariés dans les États membres de l'Union et qui comportent au moins un établissement employant au moins 150 salariés dans au moins deux de ces États.
Les salariés européens, par l'intermédiaire de ces comités, doivent avoir accès aux informations concernant le groupe pour lequel ils travaillent. Il est à noter que certains de ces grands groupes européens se sont engagés dans une voie plus audacieuse que le simple échange d'informations.
Au sein de ces groupes, le comité d'entreprise européen est le lieu où se négocie un certain nombre de décisions, ce qui va au-delà du simple droit d'information et de consultation.
La directive précitée ne créée ce droit que dans le cadre de groupes présents au sein de l'Union européenne, mais un certain nombre d'entre eux l'ont transposée au niveau de leur activité mondiale, c'est-à-dire en donnant aux salariés des pays non-membres de l'Union des droits identiques à la représentation et à l'information que les salariés de pays membres de l'union.
Ce sont là des déclinaisons du comité d'entreprise et qui concerne les groupes de taille généralement plus importants et présents dans plusieurs pays de l'union Européenne. C'est là une tendance qui correspond à la mondialisation des économies et au profil d'activité de sociétés transnationales.
Nous avons indiqué que ces différentes institutions, délégués du personnel et comités d'entreprise, coexistaient et se superposaient. Il faut tenir compte d'une exception, la délégation unique du personnel (Dup), élection des représentants qui vont exercer à la fois les attributions des délégués du personnel et celles du comité d'entreprise. La mise en place d'une telle délégation est possible dans les entreprises qui occupent moins de 200 salariés et qui comptent un seul ou plusieurs établissements, sous la seule réserve de ne pas dépasser ce seuil global de 200 salariés pour la totalité de l'effectif réparti dans un ou deux établissements. Certains, en particulier chez les chefs d'entreprise, souhaiteraient remonter ce seuil au-delà de 200 salariés. Cette proposition figure dans plusieurs rapports récents sur la réforme des institutions de représentation des salariés dans cette optique de simplification et de rationalisation.

1.3 - Les délégués syndicaux

Les délégués syndicaux constituent le troisième niveau de la représentation des salariés dans l'entreprise. La création des délégués syndicaux date de 1968 et résulte des accords de Grenelle signés entre le gouvernement et les organisations syndicales au cours d'une négociation qui, à l'image des accords de Matignon déjà cités qui datent eux de 1936, avaient pour vocation de mettre un terme au grand mouvement de grèves qui avait paralysé l'activité de notre pays en mai 1968.
Le délégué syndical est une institution différente des délégués du personnel et du comité d'entreprise qui sont des instances élues par les salariés des entreprises concernées. Le délégué syndical n'est pas élu mais il est désigné par les syndicats de la branche économique où opère l'entreprise.
Comme il existe 5 confédérations syndicales reconnues comme représentatives au niveau national, il peut donc y avoir 5 délégués syndicaux dans une même entreprise si ces organisations souhaitent être représentées par un délégué qui développera l'activité syndicale de sa confédération en développant une section syndicale et en présentant des candidats aux élections de délégués du personnel et du comité d'entreprise.
Les délégués syndicaux ont pour mission de présenter des revendications et ils sont les interlocuteurs obligés du chef d'entreprise dans la négociation des accords d'entreprise. Eux seuls ont le pouvoir de négocier et de signer les accords d'entreprise, en particulier les accords portant sur les salaires, dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire instituée par la loi sur ce sujet.
Mais d'autres thèmes font l'objet d'une négociation avec une périodicité qui n'est pas annuelle, ainsi l'égalité hommes-femmes dans l'entreprise ou l'intégration des salariés handicapés dans l'entreprise dans le cadre de négociations triennales obligatoires.
En 2004, selon les enquêtes statistiques du Ministère du travail, dans 87 % des établissements d'au moins 20 salariés, des négociations ou discussions collectives autres que salariales ont eu lieu dans l'entreprise au cours des trois dernières années.
Les délégués syndicaux ont le droit de siéger lors des réunions mensuelles des comités d'entreprise et des délégués du personnel.
Ils reçoivent les mêmes informations et les mêmes rapports que le chef d'entreprise doit adresser aux élus du personnel.

On le voit, l'organisation des relations sociales dans l'entreprise en France obéit à une séparation des rôles et à une pluralité d'institution, les uns ayant une compétence dans le domaine de la communication d'informations, ou l'avis à donner avant toute décision du chef d'entreprise, ou la défense individuelle des droits de tel ou tel salarié, ce sont respectivement les comités d'entreprise (dans leurs différentes variantes : comité d'entreprise, groupe ou comité européen) et les délégués du personnel.
Le pouvoir de négocier des accords est lui expressément dévolu dans les entreprises de plus de 50 salariés aux délégués syndicaux désignés par les confédérations syndicales parmi les salariés de l'entreprise, car ne peuvent être désignées comme des délégués syndicaux des personnes extérieures à l'entreprise non déléguées.
Comme l'indique le professeur Françoise Favennec-Héry[1] : « À la différence d'autres modèles dits « à canal unique »… un partage des rôles s'est opéré : le comité d'entreprise s'est concentré sur les problèmes économiques et sociaux de l'entreprise alors que les syndicats trouveront une terre d'élection dans la négociation collective… Notre droit de la représentation du personnel est daté dans ses sources. Celles-ci sont trop institutionnelles : on peut regretter un droit très majoritairement étatique… une part trop modeste conférée au droit conventionnel. »
Un observateur étranger pourra donc observer une répartition des pouvoirs de négociation attribués à des personnes désignées par les organisations syndicales et un pouvoir de représentation dévolu à des salariés élus par leurs collègues de travail sur des listes présentées par les organisations syndicales.
C'est un facteur de complexité qui plaide pour une réorganisation et une simplification, certains plaident en particulier pour un transfert du pouvoir de négocier en faveur des élus, alors que jusqu'à aujourd'hui la négociation au sein de l'entreprise passe par des « désignés » par les organisations syndicales qui se présentent parfois aux élections internes des délégués du personnel ou du comité d'entreprise et ont alors une double investiture : celle que leur confère l'élection plus celle que leur confère une confédération syndicale.
Nous avons évoqué pour l'essentiel le premier niveau ou le niveau de base des relations professionnelles : le niveau de l'entreprise quelle que soit sa taille.

Il faut évoquer deux autres niveaux de négociation :

- La négociation de branche d'industrie ou d'activités de services tertiaires : c'est le niveau où sont élaborées et renégociées les conventions collectives de la branche, c'est-à-dire les garanties supérieures en général au seuil que représente le Code du Travail, et applicables à l'ensemble des salariés qui travaillent dans cette branche économique.
  On compte en France 200 branches d'activité plus ou moins actives et de taille évidemment très différente et parmi celles-ci 75 qui concernent chacune plus de 40 000 salariés dans le secteur concurrentiel non agricole.
  C'est généralement au niveau de la branche où sont fixés les salaires minima qui correspondent aux différents emplois de la branche.
  Sur la base de chiffres de 2004, on peut dire que la couverture conventionnelle est forte en France, 97,7 % des salariés du secteur concurrentiel non agricole sont couverts par une convention collective contre 93,7 % en 1997.

En 2005, plus de 1 100 accords ou avenants de branche ont été conclus.

- La négociation interprofessionnelle : c'est la négociation qui au niveau national concerne l'ensemble des branches et donc l'ensemble des entreprises et des salariés du secteur privé de notre pays.
  Parmi les dernières négociations interprofessionnelles, les accords sur la formation professionnelle, la diversité et parmi les négociations en cours : les retraites, l'assurance chômage, les accidents du travail, les formes du contrat de travail.
  Entre 2000 et fin 2006, plus de 20 accords interprofessionnels ont été conclus.
  Au niveau de la branche et au niveau interprofessionnel, on retrouve les mêmes acteurs : les 5 confédérations syndicales de salariés reconnues représentatives au niveau national et dont on reparlera dans le chapitre suivant et les 3 organisations d'employeurs qui représentent les grandes entreprises (Medef) et les petites et moyennes entreprises (CGPME) et les toutes petites entreprises, les artisans (UPA).

2. Diversité et multiplicité des acteurs

2.1 - Les organisations syndicales de salariés

Une autre donnée ou composante des relations professionnelles en France tient à cette double caractéristique de la multiplication des acteurs et de leur affaiblissement numérique, c'est-à-dire de leur nombre d'adhérents.
L'Institut national des statistiques et études économiques (INSEE) estime qu'en 1949 un pourcentage intermédiaire entre 25 à 30 % des salariés payaient une cotisation syndicale à l'organisation de leur choix ce qui correspond à une adhésion.
Depuis cette date, même si l'offre s'est accrue, c'est-à-dire que le nombre de confédérations nationales a considérablement progressé, on ne compte plus que de l'ordre de 8 % de salariés actifs affiliés à une organisation

[1] « Collectivité du personnel : quelles représentations » - Droit Social novembre 2006.

syndicale et seulement 5 % dans les entreprises du secteur privé concurrentiel.
On les passera en revue très rapidement mais pour donner une idée de ce phénomène il nous faut évoquer la CGT (Confédération générale du travail) créée en 1905 et qui en un siècle par le biais de divisions et scissions diverses a donné lieu à la création de 4 organisations et confédérations syndicales à la date d'aujourd'hui.

2.1.1 - La CGT
La plus puissante et la plus ancienne, la CGT, qui en 1905 a unifié anarchistes, socialistes et socialistes révolutionnaires. À la différence des modèles anglais et allemands où syndicat et parti travailliste ou socialiste étaient en étroite relation de coopération, voire de subordination, en France, dès l'origine et aujourd'hui encore et cela est vrai de l'ensemble des organisations syndicales de salariés à la date d'aujourd'hui, c'est un souci d'indépendance totale, voire de méfiance qui caractérise les relations syndicales - partis politiques.

La meilleure illustration de cette différenciation des rôles remonte à la Charte d'Amiens adoptée en 1906.

- Elle donne à la CGT la mission de mener la lutte pour « la disparition du salariat et du patronat ». La Charte d'Amiens dit textuellement ceci :

- Le syndicalisme poursuit la coordination des actions conduisant à l'amélioration immédiate du mieux être des travailleurs, mais ce n'est qu'un côté de l'œuvre du syndicalisme : il prépare l'émancipation intégrale qui ne peut que se réaliser que par l'expropriation capitaliste, il préconise comme moyen d'action la grève générale et il considère que le syndicat, aujourd'hui groupement de résistance, sera dans l'avenir le groupement de production et de répartition, base de réorganisation sociale.

- La liberté des syndiqués en dehors du syndicat, de participer à d'autres formes de lutte en fonction de ses options philosophiques et politiques, mais en réciprocité de ne pas introduire dans le syndicat les opinions qu'il professe en dehors.

- Les syndicats n'ont pas à se préoccuper des partis qui en dehors et à côté peuvent poursuivre en toute liberté la transformation sociale.

On le voit, l'action directe, credo des signataires de la charte, signifie « sans intermédiaire politique » et traduit une méfiance totale vis-à-vis de l'État, instrument aux mains du patronat.
En réalité, l'histoire démontrera que la CGT au travers de ses évolutions historiques et cela jusqu'aux années 1980 a été la plus infidèle à la Charte d'Amiens, car à partir de la fin de la 2e guerre mondiale, ses dirigeants membres du Parti Communiste Français ont mis la centrale syndicale sous la dépendance politique du PCF. Ce n'est qu'avec la très forte perte d'influence du parti communiste que la CGT a retrouvé et revendique à nouveau son autonomie.
Cette hégémonie des communistes au sein de la CGT a conduit en 1948 durant la Guerre Froide à la scission de deux organisations : la CGT-FO où se sont regroupés les dirigeants minoritaires (socialistes et divers) et la Fen - Fédération de l'éducation nationale - qui regroupait les membres de l'enseignement (primaire, secondaire, supérieur) qui refusaient la scission et la division et où cohabitaient socialistes majoritaires, communistes minoritaires et autres sensibilités.

2.1.2 - La CGT-FO (Force ouvrière)
Cette organisation syndicale qui dès l'origine s'affiliera à la Confédération Internationale des Syndicats Libres (CISL) a combattu partout l'influence de la CGT et toujours refusé l'unité d'action avec la CGT, au moins au niveau national. La CGT-FO a été dans les années 1960 et 1970 le pivot de la négociation collective et la signataire des accords sociaux à tous niveaux.
Elle s'est radicalisée dans les années 1980 et c'est sans doute elle qui a été la plus proche de la Charte d'Amiens ou de son affirmation principale relative à l'autonomie vis-à-vis des partis.

2.1.3 - La FEN
L'unité de la FEN n'a pu être maintenue. Née en 1948, elle a connu la scission de la FSU en 1993, où se sont regroupés les enseignants à sensibilité communiste en désaccord avec la ligne réformiste jugée trop conciliante de la FEN, qui elle-même a changé pour devenir l'Unsa et fédérer d'autres professions que celles d'enseignants à partir de syndicats autonomes non confédérés, comme par exemple des syndicats de policiers ou des minoritaires de la CGT-FO critiquent de la radicalisation de leur organisation.
Aujourd'hui, ni la FSU ni l'Unsa ne bénéficient de la reconnaissance nationale, à la différence de la CGT, de la CGT-FO et de trois autres organisations que l'on mentionnera à la suite.
Nous reviendrons par la suite sur ce problème de reconnaissance et de représentativité, problème clé de l'évolution syndicale en France.
FSU et Unsa participent aux négociations dans la fonction publique où elles sont effectivement représentatives, mais pas aux négociations de branches (du moins pour la très grande majorité pour l'Unsa) dans le secteur privé, ni interprofessionnelles réservées aux 5 confédérations dites représentatives, tout comme la gestion des organismes paritaires, c'est-à-dire gérés par les organisations syndicales d'employeurs et de salariés : l'Unedic - assurance chômage - et l'Agirc et l'Arrco - les retraites complémentaires qui complètent les pensions de la Sécurité Sociale dans le secteur privé.

Donc on le voit, à partir du tronc commun CGT, les divisions et scissions ont conduit à l'apparition de FO, FSU et Unsa et ce phénomène n'est pas spécifique à la CGT.

2.1.4 - La CFTC devenue CFDT et le maintien de la CTFC

La CFTC (Confédération des travailleurs chrétiens) est née en 1919, essentiellement des efforts des milieux de l'Église et du patronat, soucieux de lutter contre la déchristianisation, la laïcisation des ouvriers et employés et les influences socialistes et communistes. La CFTC a été jusqu'à la guerre mondiale un syndicat assez minoritaire.

Il faut rappeler que les accords de Matignon en 1936 entre le gouvernement du Front Populaire de Léon Blum, ont été élaborés au cours d'une conférence où au titre des syndicats de salariés ne participait que la CGT.

La CFTC s'est renforcée au fil du temps, mais elle a aussi connu des évolutions. En 1966, le courant majoritaire a décidé de laïciser la confédération en la rebaptisant Confédération Française Démocratique du Travail, mais la minorité n'a pas accepté ce virage et a fait scission en récupérant le sigle CFTC. Aujourd'hui, CFDT et CFTC sont reconnues toutes les deux comme deux organisations salariales représentatives.

La CFDT a développé, après son changement d'appellation, une politique d'unité d'action avec la CGT. Cependant, à la suite de son « recentrage » elle a pris sur l'échiquier syndical le rôle qu'avait précédemment FO, de pivot de la politique contractuelle, mais à la différence de la première, ce rôle a été joué dans une période où il s'agissait moins d'accorder de nouveaux avantages que de réorganiser la protection sociale compte tenu des contraintes nouvelles d'une croissance économique ralentie et des premiers effets de la mondialisation.

Ce virage a conduit nombre d'adhérents de la CFDT à quitter cette centrale et aller en majorité vers la création de nouveaux syndicats plus radicaux et contestataires regroupés sous le sigle « SUD » ou Solidaire.

On le voit, la CFTC d'origine a donné naissance à trois organisations d'inégale importance : la CFDT la plus importante, la CFTC branche minoritaire de la CFDT et l'ensemble Sud-Solidaire.

Ces évolutions sont tout à fait caractérisées par le titre que leur donne le chercheur Jean-Marie Pernot dans son ouvrage sur le syndicalisme[2] « familles désunies, familles recomposées ».

2.1.5 - La CFE-CGC - Confédération Française de l'Encadrement - Confédération générale des cadres

C'est une spécificité française difficilement compréhensible dans d'autres pays européens que cette notion de cadre.

En réalité, elle désigne un salarié qui exerce des fonctions de commandement ou d'encadrement d'autres collaborateurs qui peuvent être des ouvriers, des employés, mais également d'autres cadres comme des ingénieurs.

Les cadres sont les intermédiaires entre la direction générale d'une entreprise et les autres salariés. Il s'agit d'une catégorie qui à ce titre et compte tenu de sa fonction ne peut se syndiquer dans certains pays tels les USA.

La particularité française est que des diplômés de l'enseignement supérieur ou d'écoles d'ingénieurs étant engagés comme cadres dès leur entrée dans la vie active, les conventions collectives de branches leur reconnaissaient cette qualification d'une part, et par ailleurs, cette catégorie « les cadres » bénéficie d'un régime de retraite complémentaire spécifique créé en 1947.

Les cadres constituent une catégorie professionnelle en constante expansion. Ils sont aujourd'hui au nombre de 3,6 millions par rapport à une population de 18 millions de salariés dans le secteur privé (hors fonction publique).

La CGC appellation d'origine constitue la centrale syndicale qui n'a pas connu de scission depuis sa création, mais il est à signaler deux données :

Bien que la CGC figure parmi les 5 organisations représentatives à l'échelon national, les autres confédérations également représentatives, la CGT, FO, la CFDT et la CFTC, comportent toutes une fédération de cadres et ingénieurs et concurrencent la CGC sur le recrutement de membres appartenant à cette catégorie.

Lors des dernières élections pour élire les juges prud'homaux qui composent les tribunaux du travail de notre pays, la CGC a été dépassée en nombre de voix au sein de cette catégorie professionnelles. Les prochaines élections prud'homales en 2008 indiqueront si ce vote est confirmé ou s'il s'agissait d'un mouvement passager.

Il est à signaler pour finir sur cette organisation que s'agissant d'une organisation catégorielle qui en général ne présente des candidats que dans le collège encadrement, plus récemment dans le collège techniciens et maîtrise, et encore plus récemment dans le collège ouvriers et employés, lorsqu'elle signe toute seule un accord sans la signature d'autres syndicats, l'accord peut être contesté au motif que la CGC n'est pas représentative dans les deux collèges où elle ne présente pas de candidats.

Sa représentativité est reconnue de manière générale dans le collège cadres, mais pas nécessairement dans les autres.

[2] « Syndicats lendemain de crise ? » Folio Actuel - Gallimard - 2005.

2.2 - Les organisations syndicales d'employeurs

Nous serons beaucoup plus brefs sur ce point pour évoquer les trois principales organisations d'employeurs, et cela pour deux raisons essentielles :
La pluralité de celles-ci n'obéit pas à des motifs idéologiques ou de visions de la société et de l'économie de marché différentes.
En général, lorsqu'il faut élire ou désigner des représentants des employeurs dans telle ou telle instance, soit elles font liste commune, soit elles se partagent par entente entre elles les sièges à occuper.

2.2.1 - Le Medef - Mouvement des entreprises de France

Il s'agit de l'appellation récente de l'ancien CNPF (Conseil national du patronat français).
C'est la plus ancienne et la plus importante organisation d'employeurs, car elle regroupe les grandes entreprises de l'économie nationale.
C'est cette organisation qui fixe de manière générale l'orientation et la ligne à suivre par l'ensemble des employeurs dans les négociations sociales ou dans les discussions avec le partenariat.
Le Medef détient un leadership conceptuel que personne ne lui conteste au sein du patronat.

2.2.2 - La CGPME - Confédération générale des petites et moyennes entreprises

Elle représente, comme son nom l'indique, les petites et moyennes entreprises ne dépassant pas 200 personnes.
De manière globale, on peut dire que dans les négociations sociales, la CGPME et moins prête à négocier des mesures nouvelles que le Medef en invoquant que les frais de main-d'œuvre sont généralement plus importants dans les entreprises de ce type que dans les grandes et que leur gestion ne leur permet pas ce que les grandes peuvent accorder à leurs salariés.
Mais ce sont le plus souvent des questions de nuances peu perceptibles par l'opinion publique lors de telle négociation ou discussion avec le gouvernement.

2.2.3 - L'UPA

L'UPA réunit les très petites entreprises où le chef d'entreprise est entouré d'un nombre très limité de salariés.
Elle cherche à se préserver des effets de seuil, c'est-à-dire que les lois ou accords sociaux prévoient que les mesures décidées ne s'appliquent pas du tout, ou pas immédiatement, ou de manière atténuée aux entreprises de moins de 10 ou 5 salariés.

3. Quelles évolutions

Cette situation de multiplicité et de fractionnement des organisations syndicales de salariés comment peut-elle évoluer ?
Certains observateurs pensent que des regroupements seront nécessaires à l'avenir alors que c'est la tendance inverse qui a prévalu jusque-là.
Certains ont pronostiqué une alliance des réformistes entre trois organisations - CGC, CFTC, CFDT - face à un pôle plus radical - CGT et FO. Mais ce pronostic ne s'est pas réalisé et si dans la pratique ces organisations se retrouvent signataires ou dans la majorité de gestion de telle institution paritaire, ceci n'implique pas pour autant listes communes lors d'élections professionnelles ou a fortiori processus de rapprochement ou de fusion des organisations.
Pour l'heure, c'est le statu quo, certains espérant que les autres s'affaibliront et réciproquement dans la concurrence qui les oppose.
L'appartenance connue de quatre des confédérations reconnues représentatives nationalement à la Confédération syndicale internationale est un élément neutre par rapport à leur existence en tant qu'entités autonomes.
Peut-être que les évolutions envisagées par les rapports rédigés à l'intention du Gouvernement en 2006 et qui s'interrogent dans le contexte de notre pays sur la mesure de la représentativité des organisations, afin de décider si tel accord accepté par certains et rejeté par d'autres, peut être considéré comme valable et s'appliquer à tous auront des conséquences sur les organisations elles-mêmes.
Cette mesure de la représentativité, si elle venait à être totalement centrée sur l'élection, pourrait être un facteur de regroupement, ne serait-ce que des candidatures en vue d'élections professionnelles.
L'avenir le dira, mais nulle évolution n'a un caractère irréversible et il existe de fortes présomptions pour que les évolutions soient lentes, voire très lentes, et que le souci de toute organisation de se perpétuer conduira là encore à la prolongation du statu quo.

4. Quelques chiffres

Nombre de voix recueillies par les organisations syndicales aux élections

Comités d'entreprise (cela concerne les élections internes des entreprises de plus de 50 salariés), 1er tableau ci dessous.

Les élections ont lieu en général tous les deux ans, mais ne se déroulent ni au même moment, ni la même année, à la différence d'autres pays comme la Belgique et l'Espagne.

Élections prud'homales

Elles ont lieu tous les cinq ans et concernent tous les salariés et les chômeurs. Le taux de participation est plus bas que celui des élections des comités d'entreprise.(tableau 2 et 3 ci dessous).

Les prochaines auront lieu en 2008 car en 2007, échéance normale, ont lieu les élections présidentielles et les élections législatives (mai et juin 2007).

	2000	**2001**	**2002**	**2003**
Taux de participation	63,7 %	64,4 %	64,7 %	63,8 %
CGT	24,4 %	22,6 %	24,5 %	22,1 %
CFDT	22,9 %	11,8 %	22,1 %	22,6 %
CFTC	5,3 %	6,00 %	5,5 %	6,7 %
FO	12,4 %	13,1 %	12,4 %	12,7 %
CFE-CGC	5,7 %	6,1 %	5,6 %	6,6 %
Autres syndicats	7,4 %	6,5 %	8,4 %	6,1 %
Non syndiqués (candidatures dites libres)	21,9 %	23,0 %	21,7 %	23,2 %

	1992		**1997**		**2002**	
	Salariés	**Encadrement**	**Salariés**	**Encadrement**	**Salariés**	**Encadrement**
CGT	33,4	14,0	33,1	16,3	32,1	15,8
CFDT	23,7	23,5	25,3	31,5	25,2	28,6
FO	20,4	13,6	20,5	10,4	18,3	9,5
CFTC	8,5	10,0	7,5	9,9	9,6	11,4
CGC	6,9	27,2	5,9	21,9	7,00	22,8
Unsa	-	-	0,7	2.1	5,00	8,2
G10-Sud	-	-	0,3	0,4	1,5	1,3
Divers	4,3	-	6,3	7,5	-	2,4

Établissement d'au moins 20 salariés dotés d'un comité d'entreprise (CE), d'un délégué du personnel (DP), d'un CHSCT ou de délégués syndicaux (DS) ou d'une délégation unique du personnel (DUP) qui exerce simultanément les fonctions de délégué du personnel et de comité d'entreprise.

En pourcentage d'établissements

Effectif de l'établissement	Présence d'au moins un DP ou d'une DUP		Présence d'un CE ou d'une DUP		Présence d'un CHSCT		Présence d'au moins un DS		Présence d'au moins une IRP (élue ou désignée)*	
	1998-1999	2004-2005	1998-1999	2004-2005	1998-1999	2004-2005	1998-1999	2004-2005	1998-1999	2004-2005
20 à 49 salariés	57	63	25	26	15	17	19	23	65	68
50 à 99 salariés	74	83	70	72	54	59	45	49	87	89
100 à 199 salariés	84	92	88	90	82	84	67	74	96	97
200 à 499 salariés	93	93	93	95	92	93	81	88	98	98
500 salariés et plus	97	96	95	96	96	96	93	97	100	99
50 salariés et plus	***80***	***87***	***79***	***81***	***69***	***72***	***58***	***63***	***91***	***93***
Ensemble	**65**	**72**	**44**	**46**	**34**	**37**	**33**	**38**	**74**	**77**

Source : Enquête RÉPONSE 2004-2005 (volet représentants de la direction), Dares.

* CE ou instance analogue, DP, Délégation Unique du Personnel (DUP), Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ou DS.

Lecture : Sur les années 2004 et 2005, 63 % des établissements de 20 à 49 salariés disposent d'un DP ou d'une DUP et 89 % des établissements de 50 à 99 salariés sont couverts par au moins une instance représentative.

Champ : établissement d'au moins 20 salariés du secteur marchand non agricole.

5. Les évolutions possibles dans le domaine de la représentativité syndicale

De récents rapports sur cette question commandés par le Gouvernement en 2007 à des experts des relations professionnelles : rapport Chertier, rapport Hadas-Lebel, le récent avis du Conseil économique et social « Consolider le dialogue social » font à la fois un diagnostic et proposent des solutions évolutives pour l'avenir que l'on va examiner.
Il convient de signaler le vote en janvier 2007 d'une loi par le Parlement (Assemblée nationale et Sénat) qui vise à donner à la négociation sociale la primauté par rapport à l'élaboration par le Gouvernement d'une loi sociale.
On tend à minimiser l'ordre habituellement suivi en France : c'est le Gouvernement et le Parlement qui ont la maîtrise de la définition des normes relatives aux rapports sociaux dans le monde du travail, les partenaires sociaux ayant un rôle de complément par rapport à la loi.
Désormais, la priorité de principe, sauf cas d'urgence, est affirmée en faveur de la négociation sociale, la loi n'intervenant que pour reprendre le texte de l'accord des partenaires sociaux ou faute d'accord entre ceux-ci pour fixer de nouvelles règles.
Cette amplification du rôle de la norme par rapport à la loi pose le problème de la légitimité des signataires de l'accord et de leur représentativité.

Comment évoluent les règles en vigueur ?
Les règles de représentativité sont définies par les articles 132.2 et suivants du Code du Travail qui retiennent comme critères les effectifs, l'indépendance (vis-à-vis des employeurs), l'existence de cotisations, l'expérience, l'ancienneté et l'attitude patriotique pendant l'occupation. Les tribunaux et la jurisprudence ont ajouté l'influence (audience mesurée par les résultats électoraux et indépendance) et l'activité (mesurée par les actions menées).

Leur mise en œuvre
Au niveau national interprofessionnel : c'est une décision interministérielle (arrêté) qui fixe la liste. La dernière décision de ce type date du 31 mars 1966 et a fixé à cinq les organisations représentatives. Le juge administratif (Conseil d'État) contrôle ces décisions. La représentativité nationale étend automatiquement ses effets au niveau de la branche et de l'entreprise. Nul ne saurait à ces niveaux inférieurs contester la représentativité des cinq organisations reconnues nationalement.

Au niveau de la branche : c'est le ministre du Travail qui peut au cas par cas reconnaître la représentativité d'une organisation autre que les cinq représentatives nationalement, donc par voie de conséquence aux niveaux inférieurs.

Au niveau de l'entreprise : c'est le juge (tribunaux d'instance) qui peut sur la base des preuves rapportées à partir des critères précédemment énoncés reconnaître la représentativité d'un syndicat non affilié aux cinq organisations bénéficiaires de la représentativité nationale.
Les rapports précités comme l'ensemble des observateurs considèrent que ces règles sont devenues obsolètes du fait de l'évolution des données - le taux de syndicalisation quasiment divisé par deux en 25 ans et scissions et recompositions - pluralisme qui s'accroît tout comme la faiblesse des organisations manifestée par la baisse des adhérents.
Les juges n'utilisent plus que deux critères qui ne sont pas inscrits dans la loi : l'audience et l'influence.
Le caractère pérenne et non évolutif de la représentativité au niveau national accordée de manière indéfinie au niveau national fige la situation.
Certes, malgré le caractère obsolète de ces dispositions, le dialogue social a été positif aux trois différents niveaux où il s'exerce : national, interprofessionnel et entreprises.

Les objectifs
L'étendue du champ de la négociation a déjà modifié les règles de la logique majoritaire.

Aujourd'hui, après la réforme législative de 2004 :

- Au niveau de l'entreprise, l'accord pour être incontestable, doit être signé par des organisations ayant la majorité des voix aux élections du comité d'entreprise. Si ce n'est pas le cas et qu'il a été signé par des organisations minoritaires, les organisations majoritaires en voix peuvent faire opposition, ce qui annule l'accord signé par les minoritaires.

- Au niveau de la branche et au niveau national, si trois des cinq organisations représentatives nationales sont signataires, l'accord ne peut être contesté. Si une ou deux organisations uniquement sont signataires, les trois autres peuvent par une action commune entraîner, en faisant opposition, la nullité de l'accord. La règle de la majorité se juge par rapport au nombre de cinq organisations représentatives nationalement.

On voit donc, suivant le niveau, coexister deux systèmes : majorité des voix recueillies au niveau de l'entreprise par les organisations syndicales et majorité de signataires ou non signataires au niveau de la branche et de la négociation nationale interprofessionnelle indépendamment de l'importance de chacune des cinq organisations en nombre d'adhérents ou de voix recueillies aux élections de comité d'entreprise ou des conseils de prud'hommes.

Les propositions de modifications de système faites par les rapports précités ne sont pas consensuelles et les organisations syndicales sont divisées au sujet notamment de la place à donner à l'élection dans un nouveau système de représentativité.

Il reviendra au futur gouvernement qui résultera des élections présidentielles et législatives de mai et juin 2007 de choisir parmi les propositions qui sont sur la table.

Les options présentées
Deux options se présentent selon une note de synthèse du Ministère du travail :

- Revoir les critères de la représentativité.
- Faire de l'élection et du nombre de voix obtenues par chaque organisation le critère premier de la représentativité.

La première option consiste :
- À revoir périodiquement la liste des organisations représentatives nationales après les élections aux prud'hommes ou les élections de représentants du personnel. Cela permettrait de faire entrer ou de sortir de la liste telle ou telle organisation alors qu'aujourd'hui cette procédure de révision n'est pas pratiquée.

- À unifier et regrouper les critères de représentativité autour des notions de : respect des valeurs républicaines, capacité d'influence, indépendance, activité et résultats aux élections.

Il faut en outre définir quelle doit être l'autorité pour définir la représentativité : autorité administrative, judiciaire, autorité indépendante. Doit-il y avoir une autorité unique pour tous les niveaux national, banche, entreprise ou pas ?
Il convient de définir l'articulation entre les différents niveaux : être représentatif nationalement implique-t-il de l'être aux niveaux inférieurs de manière automatique ?

La deuxième option : représentation fondée sur l'élection
Dans ce cas, il faut définir le type d'élection :
- Celle des juges prud'homaux. À l'heure actuelle, aucun décompte n'est fait par branche les résultats comptabilisés.

- Celle des délégués du personnel, mais ces élections ne concernent pas les entreprises de moins de 10 salariés.

- Des élections spécifiques qui concerneraient la totalité des salariés.

Ces listes seraient-elles ouvertes à toutes les organisations au-delà des cinq représentatives nationalement ? Réservées à des syndicats répondant à d'autres conditions ?

Faut-il fixer un seuil en deçà duquel leur représentativité n'est pas reconnue : 5 %, des seuils variables suivants les niveaux : national, branche, entreprise ?

Conclusion

Au terme de ce court exposé de synthèse, on peut constater la double complexité du système institutionnel français et du nombre d'organisations syndicales, caractéristiques que l'on ne retrouve que rarement ailleurs en Europe continentale et au-delà.

Ces caractéristiques alliées à la volonté de privilégier l'accord entre organisations syndicales par rapport à la loi, volonté assez nouvelle et unanime des forces politiques de notre pays, nécessitent la définition de nouvelles règles pour mesurer la représentativité des acteurs et les conditions de validité ou non validité des accords conclus.

Des solutions sont proposées, les arbitrages politiques interviendront après les échéances politiques du printemps 2007 qui renouvelleront le Président de la République et l'Assemblée Nationale.

Bibliographie

Rapport au Premier Ministre (mars 2006), Pour une modernisation du dialogue social, D.J. Chertier.

Rapport au Premier Ministre (mai 2006), Pour un dialogue social efficace et légitime : représentativité et financement des organisations et syndicales, R. Hadas-Lebel.

J.M. Pernot (2005), Syndicats : lendemains de crise, Folio actuel n° 115, Éditions Gallimard.

D. Andolfatto et D. Labbé (2006), Histoire des syndicats 1906-2006, XXe siècle - Seuil.

Mémo Social (2006), Travail et emploi, Liaisons Sociales.

Comment former les auditeurs sociaux ?

Alain Meignant
Consultant
Vice-président de l'IAS
ameignant@wanadoo.fr

1. L'audit social est-il une profession ?

Une profession comporte, selon des auteurs comme J-M. Chapoulie[1], trois caractéristiques principales :
- une **utilité sociale**, qui s'exprime par le fait que des tiers (clients, organismes accordant des subventions), acceptent régulièrement d'en financer la pratique,
- une **technicité spécifique** (qui donne lieu à des publications, à des formations, à des travaux de recherche, à l'identification d'experts, etc),
- à une **éthique professionnelle** explicite (code de déontologie…) à laquelle les professionnels sont requis d'adhérer.

Un groupe professionnel qui possède entièrement ces trois caractéristiques contrôle parfaitement la pratique professionnelle et l'accès des individus à la profession, et possède les moyens de peser dans la négociation avec d'autres instances (pouvoirs publics, institutions diverses, autres groupes professionnels…). Il tend à se transformer en corporation. Le cas de la médecine est typique : nul ne peut exercer s'il n'a pas le diplôme requis, qu'il ne peut acquérir qu'auprès des établissements contrôlés par le corps médical qui fixe lui-même le niveau des flux d'entrée de jeunes dans les études (numerus clausus). En France du moins, c'est le corps professionnel (l'Ordre des médecins) qui peut décider de sanctions éventuelles, pouvant aller jusqu'au retrait de l'autorisation d'exercer.

L'audit social est loin de cette situation :

- son utilité sociale est généralement philosophiquement reconnue, mais on est loin d'une situation de marché mature. Peu d'auditeurs sociaux vivent exclusivement de leur pratique, aucun n'en fait carrière à titre exclusif. Cependant, ces auditeurs sociaux ont une approche particulière qui les distingue d'autres professionnels, des auditeurs spécialisés (finances, qualité, etc), et des consultants en particulier. On a vu se développer, avec la RSE (responsabilité sociale d'entreprise), une pratique professionnelle d'audit de conformité par rapport à des normes (type SA 8000), agissant pour le compte d'entreprises multinationales auprès de leurs sous-traitants, mais cette pratique n'est qu'une étape dans une carrière, et ne concerne de toutes manières qu'un assez petit nombre de personnes. On retrouve ici, à une moindre échelle, ce qu'on a pu observer sur les auditeurs spécialisés dans des normes comme on a pu le voir sur des normes comme ISO 9001.

[1] J.M. Chapoulie, « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels ». Revue française de sociologie XIV, 1973, p. 92-93.

- Il existe certainement une technicité spécifique, au sens où les auditeurs sociaux ont développé des outils et méthodes adaptés à leurs objets de travail : audit de recrutement, des rémunérations, de la formation, grilles d'analyse, etc… Mais cette technicité est en partie faite d'emprunts, à l'audit général bien sûr, mais aussi, notamment, aux sciences de gestion, et à la sociologie. L'audit social en fait un assemblage original. En revanche, cette technicité n'est pas une référence indiscutable sur le marché, comme peut l'être une technicité médicale que personne ne conteste (du moins personne acceptant le primat des bases scientifiques de la connaissance). En effet, l'audit social en tant que terminologie professionnelle ne bénéficie d'aucune protection légale, et n'importe quel prestataire de services peut décider de s'étiqueter « auditeur social » s'il le pense utile, sans aucune obligation, y compris celle de s'inscrire dans une association comme l'IAS. Les protections sont donc limitées à un champ particulier (par exemple, auditeur habilité sur la norme SA 8000), soit relèvent du savoir-faire individuel (les outils qu'a mis au point chaque auditeur social pour son propre compte, mais qui ne sont pas accessible à l'ensemble du corps des auditeurs sociaux, en dehors des quelques uns qui font l'objet de publications).

- Il existe un code de déontologie de l'auditeur social, produit en France par le CCIAS[2] (C-22). Mais ce code ne constitue une référence volontaire que pour les candidats au CCIAS, et ne s'impose en aucune manière à d'autres acteurs.

L'audit social n'est donc pas une profession au sens fort, mais un ensemble d'activités, fondées sur un corps de concepts, d'approches, de méthodologies, de principes, mis en œuvre professionnellement par des acteurs présentant une grande diversité de positionnement. Ces acteurs exercent cette activité selon cinq positions professionnelles principales :

- auditeurs sociaux externes indépendants, exerçant souvent, par ailleurs, une activité de consultant. Certains, dans le champ de la gestion des ressources humaines, ont une ou plusieurs spécialités (audit des rémunérations, de la formation, des relations sociales…). D'autres interviennent exclusivement au titre d'un référentiel légal (droit du travail) ou normatif (type SA 8000), dont ils sont chargés d'auditer l'application sur le terrain ;
- enseignants universitaires effectuant des missions d'audit à la demande d'entreprises ;
- auditeurs exerçant dans le cadre de cabinets d'audit proposant tout ou partie d'une gamme large d'expertise (audit juridique, financier, qualité, organisationnel…) ;
- cabinets de consultants intégrant l'audit social dans la gamme de leur offre ;
- auditeurs internes d'une organisation privée ou publique.

2. Les avancées de la période récente

Les spécialistes regroupés au sein de l'IAS ont pris, dans la période récente, un certain nombre d'initiatives pour clarifier leur pratique. Ces initiatives se répartissent sur les trois champs indiqués :

- en 2005, une enquête menée sous la responsabilité de Martine de la Côdre auprès de responsables d'entreprises ayant ou non une expérience de l'audit social. Les résultats de cette étude sont disponibles auprès de l'IAS. Globalement, il en ressort à la fois une réalité des pratiques, une perception de leur utilité spécifique, mais en même temps une assez grande méconnaissance de sa définition et de ses conditions d'exercice. Ces conclusions orientent la communication de l'IAS vers l'extérieur.
- La même année a été produit un référentiel de compétences de l'audit social, établissant la liste des connaissances et savoir-faire nécessaires pour les praticiens de l'audit social, validé en décembre 2005 par le Bureau de l'IAS[3]. Ce référentiel permet d'identifier de manière précise la technicité spécifique de l'audit social. Il sert à orienter les formations d'auditeurs.
- En 2006, la nouvelle version du référentiel de l'audit social a été produit sous la coordination de Georges Egg. Ce référentiel, qui inclut un ensemble de principes déontologiques, clarifie la position de l'IAS sur les caractéristiques principales et les conditions d'exercice de l'audit social. Il a été présenté à l'Université d'été de Marseille en août 2006, et constitue désormais la base « doctrinale » de l'IAS[4].

Par ailleurs, depuis des années, l'IAS organise des manifestations, notamment des Universités d'été ou de printemps qui sont autant d'occasion de confronter les pratiques d'audit aux analyses de divers experts du monde professionnel et académique. Des formations sont réalisées, soit dans le cadre de l'IAS, soit par des membres de l'IAS agissant, en France et à l'étranger, au sein de diverses structures d'enseignements ou de groupements professionnels. Des livres ont été publiés, et la lettre de l'IAS diffuse régulièrement des informations aux personnes intéressées.

---

[2] Centre de certification des auditeurs sociaux (CCIAS). Structure indépendante, associée à l'IAS par un accord de partenariat. Le CCIAS a formalisé et mis en œuvre une procédure de certification individuelle des auditeurs sociaux. Le CCIAS est lui-même certifié par le COFRAC au titre de la norme ISO/CEI FDIS 17024, qui atteste de sa capacité à délivrer ces certifications.

[3] Référentiel de compétences de l'auditeur social. IAS/14.12.2005

[4] IAS. Référentiel normatif « auditeur social » de l'IAS. C10-v3.1.

Enfin, dans la démarche du CCIAS[5] (Centre de certification des auditeurs sociaux), les candidats se présentent sur une base volontaire, puisqu'il n'existe aucune obligation institutionnelle. Une des choses qui leur est demandée est de présenter et de commenter deux rapports d'audit social qu'ils ont personnellement réalisés, de manière à asseoir leur certification sur la démonstration d'une pratique professionnelle vérifiable.

L'ensemble de ces initiatives permet de clarifier et de rationaliser une pratique professionnelle, mais en aucun cas d'en contrôler les conditions d'exercice. Une organisation plus structurée de la formation des auditeurs devrait permettre de nouveaux progrès.

3. Former les auditeurs sociaux

3.1 - Quel public ? Quels principes généraux ?

Le premier principe est qu'une formation d'auditeurs sociaux, pour les raisons indiquées, ne peut se concevoir, dans l'état des pratiques, comme visant à professionnaliser des personnes destinées à exercer durablement et de manière exclusive, cette activité. Ce doit être donc une **formation complémentaire**, destinée à des personnes exerçant en même temps d'autres activités, ou dont l'activité d'audit social ne sera qu'un moment dans leur carrière.

Un second principe de la formation des auditeurs sociaux est qu'elle est ouverte **uniquement dans le cadre de la formation continue des adultes**. Il est certes possible de donner quelques notions à des jeunes au cours de leur cursus, mais nous estimons que l'acquisition d'une véritable compétence pratique de l'audit social requiert une expérience antérieure significative (au moins 4 ans, et souvent beaucoup plus) de l'entreprise et des organisations. Cette expérience peut être acquise par l'exercice de responsabilités dans un ou plusieurs des domaines suivants :
- la fonction ressources humaines ;
- management opérationnel incluant un rôle hiérarchique direct sur des équipes ;
- audit interne dans d'autres domaines (qualité, organisation…) ;
- responsabilité sociale des entreprises, développement durable, éthique…

Nous considérons également nécessaire que le candidat ait un niveau académique au moins égal à la licence, et possède des connaissances dans le domaine du management, de la gestion des ressources humaines, du droit du travail, de l'organisation de l'entreprise, et de sociologie. Il doit aussi posséder des capacités générales qu'on peut résumer ainsi :
- Utiliser les technologies bureautiques basiques : logiciels Word, Excel (ou équivalents) et mail/Internet.
- S'exprimer avec aisance et clarté.
- Rédiger de manière claire.
- Goût du contact, ouverture relationnelle, écoute, disponibilité.
- Autonomie et initiative : aller chercher l'information au-delà de celle immédiatement disponible.

Un troisième principe, fondamental à nos yeux, est que la formation doit être associée à une mission réelle, pour pouvoir être construite en alternance entre des séquences de formation et des séquences de pratique sur le terrain en vraie grandeur (formation-action). Chaque participant, en même temps qu'il s'inscrit, devra donc être mandaté par son entreprise pour réaliser un audit social sur un sujet précis (s'il est consultant, la mission peut se dérouler chez un client, sous réserve de l'accord de celui-ci). La formation et l'application sur le terrain se renforceront mutuellement, et placeront les participants dans une position de « producteur », avec un enjeu professionnel véritable.

3.2 - Quelle organisation de la formation ?

Nous recommandons une organisation en alternance de séquences de modules de formation (séminaires) et d'une mission d'application sur le terrain de terrain, selon les modalités suivantes[6] (tableau page suivante).

3.3 - Éléments de programme (pour les modules de formation)

Nous ne pouvons donner ici le détail des modules, mais nous pouvons en indiquer les grandes lignes :

FAS1 et FAS2. Notions de base/Préparation d'une mission d'audit social

Objectifs principaux :
1. Acquérir les bases conceptuelles et méthodologiques de l'audit social.
2. Définir son offre de services d'audit social en fonction de ses domaines de compétences.
3. Instruire une demande d'audit social, comprendre les attentes exprimées (ou non), les objectifs stratégiques, en faire l'analyse, reformuler et faire valider une problématique autour des attentes.
4. Élaborer une proposition technique pour l'audit.
5. Contractualiser les engagements réciproques du demandeur et de l'auditeur.
6. Définir la restitution des résultats : qui, quoi, quand, à quel moment ?

[5] Voir plus haut, ndbp 2.

[6] Les durées indiquées sont indicatives.

Déroulement des séquences (cursus total sur 7 à 8 mois maxi)

Durées	Code	Contenu
	MA1	Avant la formation, les participants se voient confier une mission par leur employeur (ou leur demandeur si consultant). Ils recueillent toute information qu'ils estiment utile. Le demandeur est informé qu'il aura à revalider la lettre de mission en MA2
1 semaine bloquée	FAS1	Notions de base
	FAS2	Préparation d'une mission d'audit social
6 à 8 semaines	MA2	Travail de terrain: recherche du référentiel et lettre de mission définitive
2 semaines	FAS3	Méthodologie appliquée
8 à 10 semaines	MA3	Réalisation de l'audit. Recueil des informations.
1 semaine	FAS4	Rédaction du rapport
8 semaines	MA4	Finalisation du rapport et présentation au demandeur
à définir	EVF	**Double évaluation** (par formateurs, sur production d'une note méthodologique ou d'une description de cas, et par le commanditaire de la mission d'audit réalisée). La mission d'audit réalisée peut être prise en compte si ultérieurement le participant souhaite obtenir la certification CCIAS (qui en requiert deux).

MA : mission d'application terrain EVF : Evaluation finale FAS : Module de formation à l'audit social

Contenu
- Notions de base (référentiel, conformité, écarts, risques, pertinence, cohérence, efficacité, efficience, contrôle).
- Champs couverts par l'audit social (MRH et RSE). Domaines limites (enquêtes). Différenciation par rapport à activités de conseil.
- Déontologie de l'auditeur social.
- Les structures (IAS, CCIAS) et le dispositif de formation/action mis en place ; les sources d'information.
- Présentation et analyse de référentiels normatifs.
- Recherche des référentiels pertinents pour une mission non normative.
- La lettre de mission et sa négociation. Les points-clés à prendre en compte.
- Production de projets de mission (méthode, livrables, planification, budget temps).

À la suite de ces deux premiers modules, chaque participant précise dans son entreprise sa mission, jusqu'à l'obtention d'une lettre de mission signée du commanditaire.

FAS3. Méthodologie appliquée

Objectifs principaux
1. Préparer la communication avec les audités.
2. Réaliser la communication.
3. Choisir/élaborer les outils d'audit.
4. Rassembler les documents utiles.
5. Produire les outils de l'audit (informations à rechercher, échantillonnage, guides d'entretien, choix des indicateurs, grilles…
6. Organiser l'équipe d'audit.
7. Organiser le classement des documents rassemblés, la traçabilité de la mission, la confidentialité.

Contenu
Le contenu peut être différent selon les thèmes des missions confiées aux participants. Par exemple (liste non limitative) : audit du recrutement (et intégration des nouveaux), formation et/ou gestion des compétences/ gestion des carrières/rémunérations/relations sociales/ sécurité et conditions de travail/RSE (selon une norme type SA 8000) audit du volet social d'un projet (restructuration, investissement), etc.

À la suite de ce module, les participants appliquent les outils et réalisent dans leurs entreprises les investigations liées à la mission d'audit qui leur est confiée.

FAS 4. Production du rapport d'audit

Objectifs principaux :
1. Structurer et rédiger le rapport d'audit.
2. Rédiger les conclusions et préconisations d'une manière permettant au prescripteur de prendre des décisions.

Contenu
Structuration et rédaction d'un rapport et de préconisations.

> Après ce module, les participants finalisent leur rapport et le présentent dans leur entreprise.

> La validation de leurs acquis se fait par une double évaluation par l'organisme de formation et par le commanditaire du rapport.

4. Conditions de réussite de la formation

En plus du respect des trois principes déjà indiqués, une telle formation nécessite, pour avoir un réel impact qui se maintienne dans le moyen/long terme, un certain nombre de conditions :

- qu'une part dominante des enseignements soit réalisée par des praticiens de l'audit social ;
- que les travaux des participants soient capitalisés et réinvestis dans les formations suivantes sous forme d'études de cas et servent, sous réserve de la confidentialité des informations qu'ils contiennent sur les entreprises auditées, à une diffusion de « bonnes pratiques » auprès de l'ensemble des auditeurs sociaux ;
- que les supports de formation utilisés par les différents formateurs soient rassemblés et mis à disposition de l'ensemble du réseau international des auditeurs sociaux, pour diffuser largement les meilleures approches pédagogiques ;
- un suivi et une évaluation des pratiques, au-delà de la formation, permettant de communiquer avec le milieu des prescripteurs potentiels sur la base des résultats obtenus.

L'observation sociale dans la régulation sociale de l'entreprise : le cas Gazprom en Russie

Patrick Micheletti
Professeur
Doyen associé
Euromed Marseille École de Management
patrick.micheletti@esc-marseille.fr

Une entreprise aujourd'hui est marquée par la complexité, l'interactivité et l'initiative de plusieurs acteurs, elle exige donc une régulation sociale de contrôle c'est-à-dire exercée de manière officielle et formelle par les responsables. Cette régulation emprunte diverses voies ou canaux. On peut trouver quatre grands canaux :

- La **voie hiérarchique** qui met en action les encadrants des divers niveaux dans leur rôle d'animation des hommes et des équipes.
- La **voie représentative** qui suppose des représentants du personnel crédibles dans leurs revendications et fiables dans leurs négociations.
- La **voie participative** qui passe par des animateurs et coordinateurs de groupe.
- La **voie médiatique** qui met en œuvre des professionnels de la communication, par exemple des journalistes et des spécialistes de l'observation sociale (auditeurs, sociologues…).

La mission naturelle d'observation de la hiérarchie

Historiquement la voie hiérarchique est le premier canal à avoir été utilisé. La mission de l'encadrant est alors de démultiplier les décisions et les ordres et de veiller à leur bonne application. La communication, dans cette optique, est principalement descendante.
Néanmoins on donne aussi à l'encadrant une mission de communication ascendante liée justement au rassemblement des observations du terrain. Mais cette fonction connaît des limites dans la mesure où le canal hiérarchique filtre et déforme les informations qu'il transmet. Chaque niveau d'encadrement a en effet tendance à trier les informations qu'il remonte à son supérieur. La déformation est d'autant plus forte que les chaînes hiérarchiques sont longues et composées de relais peu désireux de transmettre certaines informations. Ceci explique pourquoi, dans des grandes organisations, la direction a parfois l'impression de ne rien apprendre de ses subordonnées et de piloter en aveugle.

Pour développer cette mission d'observation sociale, naturellement dévolue à la hiérarchie, les entreprises sont conduites à repenser totalement leur système d'encadrement. Cela passe par :

- La mise en place d'encadrants, sélectionnés et formés à l'animation d'équipe, à la communication interne, à l'analyse de faits sociaux.
- La réduction des niveaux d'encadrement.

Le court-circuit des relations sociales
C'est justement à cause de la lourdeur et des déformations de la voie hiérarchique que les entreprises se sont progressivement vues dans l'obligation de reconnaître, sous la pression des syndicats et du législateur, la légitimité de la voie représentative. Cette dernière met face à face la direction générale et les représentants du personnel.
On est bien en présence d'une communication remontante de la base vers le sommet. Cependant cette remontée d'information porte habituellement sur des questions spécifiques sinon stéréotypées, de plus elles sont souvent liées à l'existence de conflits.

De plus, ce type d'information n'est pas sans quelques inconvénients :

- La fiabilité du canal représentatif et la pertinence des informations qu'il remonte sont très dépendantes du climat social interne et peuvent être troublées par des situations de dysfonctionnements (conflits, rumeurs…).

- L'observation sociale par le canal représentatif est rendue obligatoire par la situation de crise dans laquelle se trouve le syndicalisme français et le système de représentation.

Les opportunités de la voie participative
Sous l'influence du modèle japonais et de ses pratiques, les démarches dites participatives se sont développées en Russie depuis le milieu des années 90. Elles ont pris les formes les plus diverses : cercles de qualité, groupe de progrès, groupe de traitement de problèmes…
Ces démarches sont en général très soigneusement pilotées et organisées, elles ont généralement un impact important sur la communication interne qui se trouve enrichie et dynamisée à la fois dans le sens descendant et remontant.
Il est donc possible d'utiliser la voie participative comme vecteur complémentaire de l'observation sociale. Cette remontée d'information est d'autant plus fiable qu'elle se réalise à l'occasion d'échange portant sur des problèmes liés au travail et au fonctionnement de l'organisation.

Le développement de la voie médiatique
Dans les années 2000 des vecteurs diversifiés d'information ont été mis en place, le plus classique étant le journal d'entreprise. Ces différents médias fonctionnaient à l'origine dans le sens exclusivement descendant.
L'utilisation de la voie médiatique dans le sens ascendant pour recueillir et remonter des observations sociales est beaucoup plus récente.
Cependant cette démarche pose quelques difficultés : elle exige d'être mise en œuvre par des professionnels de la gestion sociale sachant analyser et traiter les données, réaliser des synthèses, animer et faire fonctionner des réseaux de renseignements.
Cette utilisation de la voie médiatique s'est considérablement développée au cours de ces dernières années, principalement dans les grandes entreprises.
La question sociale s'est en effet déplacée, la revendication et le conflit ont laissé progressivement place à la négociation, à la recherche de consensus, à la mobilisation de tous les acteurs.

Distinction entre observation sociale et quelques notions voisines

Dans un univers incertain, détecter les malaises sociaux et repérer les changements humains devient une nécessité. Ceci explique l'apparition pour Gazprom, de toute une série de méthodes et d'outils d'observation sociale : détection du climat social, audit social, veille sociale, baromètre social, observation sociale…
On s'efforcera ici de distinguer ces outils avec l'observation sociale.

Observation sociale ou veille sociale
Au sein de Gazprom, le rôle de la veille sociale n'est pas de résoudre les conflits mais **d'améliorer la connaissance et la compréhension des situations d'insatisfactions et de leur origine.** L'essentiel de la veille sociale consiste à **détecter les signaux faibles**.
Il s'agit de **se rendre attentif à l'évolution de l'environnement** à ses effets prévisibles sur le corps social, de demeurer sensible aux orientations prises, de mesurer l'impact et d'évaluer le bien fondé de décisions sociales.
La veille sociale correspond exactement à la définition que nous avons donnée de l'observation sociale. Les deux termes sont synonymes et peuvent donc être utilisés de manière équivalente. Néanmoins rien ne nous empêche dans ce document de suggérer une spécialisation des deux termes. Le terme de veille sociale pourrait être réservé à l'observation de l'environnement social : les évolutions sociologiques, les évolutions du bassin de l'emploi. Dans cette conception observation sociale et veille interne traduisent donc deux réalités différentes mais complémentaires. Les deux concepts participent à la même démarche et peuvent faire appel aux mêmes techniques (enquête d'opinion par exemple). La seule chose qui les distingue est leur domaine d'observation : l'intérieur de l'entreprise dans un cas, son environnement dans l'autre.

Audit social
Le terme est souvent utilisé comme synonyme de diagnostic social et même d'observation sociale.
Cependant **l'audit social a vocation à mesurer des écarts entre dysfonctionnements observés et référentiels fixés. L'audit social compare l'observable à un référentiel fixé.** L'auditeur s'appuie sur des faits qu'il constate à l'aide d'indicateurs qu'il vérifie puis qu'il

compare ensuite à des référentiels. Ce qui n'ai pas aisé dans un environnement économique international qui s'ouvre à la concurrence et qui comme dans le cas de Gazprom continue d'avoir un rayonnement international avec une implication politique forte. Les discussions récentes entre la Russie, l'Ukraine et la CE l'illustrent parfaitement. Ce qui dans le cas de Gazprom nous amène à parler d'observatoire social (voir ci-dessous) plutôt que d'audit social tel que nous pouvons le concevoir en France sachant que le chemin semble tracé, il n'y a plus qu'à avancer.

Observatoire social
Dans le cas de Gazprom, la clarification est plus facile. **L'observatoire social est un lieu où l'on organise, met en œuvre et traite la collecte de diverses informations remontées par l'observation sociale.** En Russie, l'observatoire social connaît aujourd'hui un fort développement dans les grandes entreprises. Ces dernières souhaitent se doter d'un lieu central où sont analysés les comportements, les perceptions, les satisfactions et les mécontentements du personnel.
Plusieurs outils seront utilisés pour enseigner cet observatoire : enquête d'opinion, indicateurs, tableaux de bords…

Les conditions de réussite de l'observation sociale

L'observation sociale impose le respect de certaines règles de déontologie : **le respect de l'anonymat et absence de jugement de valeurs.** C'est le gage d'une expression libre et d'une analyse objective. On peut donc dire que les grandes entreprises qu'elles soient russes ou autres, à partir du moment où elles veulent jouer un rôle dans un contexte économique et politique international elles se doivent d'adopter des règles managériales qui ne peuvent être contredites.

La mise en place de ce dispositif s'accompagne d'actions de communication afin de l'officialiser et de faire connaître clairement les objectifs. Les actions de communication, qui accompagnent la mise en place d'un dispositif d'observation sociale sont essentielles et conditionnent en partie la réussite de la démarche, son acceptation.
La sensibilisation de l'encadrement est décisive car elle crée les conditions de réceptivité des propositions. Elle suppose un travail sur les besoins et les attentes des décideurs en matière d'information sociale. Elle suppose aussi de définir au préalable et présenter ce qu'apportera l'observation sociale.

Idéalement l'observation sociale doit produire des résultats partagés et partageables, accessibles à tous. Elle vise, en effet, une montée en connaissance et en compréhension de l'ensemble des acteurs sur le fait social. Cependant le fait que les informations soient accessibles ne signifie pas qu'elles sont communiquées à tous de façon exhaustive. La communication peut-être différenciée (support choisi, degré d'approfondissement…) en fonction de la cible choisie : agents, managers, équipe de Direction…
Il faut communiquer mais pas la même chose à tout le monde. Tous les résultats n'intéressent pas tout le monde. Certains peuvent remettre en cause les grandes orientations adoptées par le Directeur, il faut donc être prudent. Néanmoins, sans communication l'observation sociale est strictement inutile.
Il existe plusieurs façons de communiquer les résultats de l'observation sociale, par exemple : le site intranet, les managers, les instances nationales, les comités de Direction…

Présentation des différentes méthodes d'observation sociale
Il existe trois outils, dont l'utilisation dépendra des caractéristiques de l'entreprise et de la nature de ses problèmes.

- Les **indicateurs objectifs** qui reposent sur le collationnement de données factuelles (chiffrées ou quantitatives) et que l'on retrouvera dans des documents comme les bilans sociaux, les tableaux de bord sociaux.
- Les **indicateurs perceptifs** qui renvoient à la connaissance des opinions individuelles ou collectives
- Les **renseignements**, antique moyen qui trouve aujourd'hui une nouvelle jeunesse sous forme de réseaux de capteurs sociaux.

Conditions et limites de la mise en œuvre

Fiabilité
Elle est définie comme la capacité d'un indicateur à repérer, avec une relative absence de variation le phénomène étudié.
Sous ce terme de fiabilité se retrouvent les notions de stabilité, précision, objectivité et fidélité.
Un indicateur non fiable ne sera d'aucune utilité pour rendre compte d'une observation sociale.

Validité
Elle recouvre la capacité de l'indicateur à repérer ce qu'il est censé repérer, c'est-à-dire la variable analysée derrière l'observation sociale.
Une observation peut être fiable sans être nécessairement valide, si elle n'emploie pas le bon critère.

Commodité
Cette condition renvoie à l'utilisation de l'indicateur. Il doit être compréhensible et pratique. De plus il doit être rapidement connu pour avoir une chance d'être pris en compte lors d'éventuelles décisions correctives.

Coût
Le coût de l'élaboration ne doit pas dépasser les bénéfices à en retirer.
On doit constater qu'il n'est pas toujours facile de trouver un indicateur qui satisfasse aux quatre conditions précédentes.
De plus, il convient de noter que les indicateurs objectifs (quantitatifs et qualitatifs) ne donnent que rarement des renseignements à caractères absolus. Tel le taux d'absentéisme jugé satisfaisant dans une entreprise paraîtra insupportable dans une autre. C'est pourquoi des indicateurs doivent toujours être ré interprétés à la lumière de leur contexte particulier d'entreprise. Ils demandent à être utilisés et combinés aux autres approches de l'observation sociale pour garder leur raison d'être et leur utilité.
Comment s'y prendre lorsque la Direction se demande ce qu'elle peut faire pour améliorer son dispositif d'observation sociale ?
L'illusion en ce domaine serait de vouloir fournir des recettes en forme d'outils ou des méthodologies préconstruites. Nous l'avons vu les outils sont très nombreux et diversifiés, ils ont chacun leurs qualités et leurs limites et on ne peut les classer en bon ou mauvais outil.
Il s'agit plutôt de mettre en œuvre des outils adaptés à la stratégie sociale de l'entreprise, à son organisation, à sa culture, aux données de son environnement politique et social.
Cependant certains principes restent communs à toutes les situations. Ainsi il est toujours requis pour les dirigeants de clarifier leur demande, de préciser ce qu'ils veulent, de dire ce qu'ils attendent de l'observation sociale. Veulent-ils un instrument d'alerte pour pouvoir être prévenus des dysfonctionnements ? Souhaitent-ils agir sur l'ensemble du management ?
Enfin un système d'observation sociale présente souvent des effets pervers si au préalable on ne réfléchit pas à son articulation avec les autres canaux de la régulation sociale, en particulier avec la voie hiérarchique et représentative.

Les préalables indispensables

Déterminer les objectifs visés
Comme on l'a vu, plus haut les objectifs de l'observation sociale peuvent être divers.

Quel que soit l'objectif visé il doit être :
- En adéquation avec les besoins et les spécificités du centre.
- Identifié et ciblé de façon claire et précise.
- Communiqué en interne.

Dresser un état des lieux initial
L'état des lieux doit permettre :
- De construire un dispositif d'observation sociale à partir de la situation existante.
- D'identifier, en cohérence avec les buts poursuivis, les problématiques, les thèmes et les groupes que l'on souhaite observer avec quel outil et à quel rythme.
- De recenser et d'analyser les supports et les sources d'information déjà existants.

Chacun des acteurs de l'entreprise peut apporter, à son niveau, des éléments permettant de dresser un état des lieux : les OS, les managers, les agents, la Direction…

Choisir la démarche en fonction du but recherché.

Une entreprise dispose donc d'une palette d'outils pour faire de l'observation sociale, cependant tous les outils ne permettent pas d'observer les mêmes choses, il faut donc choisir l'outil en fonction du but poursuivi.

Un dispositif d'observation sociale semble devoir être construit sur mesure, entreprise par entreprise.

Pour chacun des domaines à observer il y a lieu de se poser quelques questions :
- Quels sont les objectifs de l'observation sociale ?
- Quelle est la population qui sera concernée par cette observation ?
- Quels moyens l'entreprise est-elle décidée à engager dans une telle opération ?
- Quelles démarches l'entreprise va t'elle utiliser ? Quelle est la plus adéquate au problème que l'on souhaite observer ?
- Jusqu'où est on prêt à aller dans la restitution au personnel ?

L'observation sociale ne manque pas de moyens, certains sont aisément accessibles et utilisables d'autres nécessitent un effort en hommes et en moyens matériels.
Mais ce qui est primordial c'est de s'interroger sur les fins et les objectifs de l'organisation. Outils choisis et buts poursuivis doivent être en cohérence. Selon l'outil choisi, on n'observera pas la même chose.

Un bon dispositif d'observation sociale est un puissant moyen pour les dirigeants de gestion sociale. Prendre conscience des risques sociaux de l'entreprise est en effet la condition première pour entreprendre une action de prévention et de sauvegarde.
Ainsi l'observation sociale trouve sa raison d'être dans le cadre d'une politique des dirigeants désireux de

consolider l'entreprise en l'adaptant en permanence aux évolutions sociales.
Cette volonté d'action peut revêtir plusieurs formes suivant les priorités des dirigeants :

- Veulent-ils connaître les aspirations du personnel, ses revendications ?
- Veulent-ils comprendre et prévenir les conflits ?
- Veulent-ils tester ou aider à mettre en place un changement ?
- Veulent-ils entretenir la mobilisation et la motivation du personnel ?

Avantages et inconvénients d'un tel réseau

Avantages d'un réseau officiel de capteurs
Mettre en place un réseau de capteurs au sein d'une entreprise permet de constituer et d'avoir un réseau d'interlocuteurs de l'observation sociale.
Il incite les agents à communiquer, à donner leur point de vue, exprimer leurs attentes, leurs mécontentements, éléments nécessaires aux managers et à la Direction lors de la prise de décision.
Un tel réseau entretient un climat de confiance et de transparence au sein de l'entreprise dans la mesure où les capteurs sont connus et identifiés en tant que tel et où l'information qui est remontée est prise en compte au niveau de la Direction.
En résumé c'est un système qui permet la diffusion de l'information sociale.

Même si ce type de réseau présente certains avantages, il présente aussi certains inconvénients :
La constitution d'un tel réseau demande en premier un investissement important de la part du responsable du réseau. Il doit organiser les réunions entre les capteurs, recueillir les formations, les traiter, la porter à la connaissance de la Direction et ensuite la faire redescendre au niveau des agents. Plus les capteurs seront convaincus que l'information qu'ils remontent est traitée et utilisée par la Direction plus ils seront motivés pour jouer leur rôle et convaincus de leur utilité.
L'implication de la Direction est aussi indispensable pour rendre crédible le réseau aux yeux des agents.
Cependant l'inconvénient majeur d'un tel réseau réside dans son essoufflement. Au bout d'un certain temps les informations recueillies risquent d'être redondantes. De même, une démotivation chez les agents peut être observée au fil du temps.

Pour palier ces inconvénients, certaines mesures ont été proposées : d'abord le renouvellement des capteurs sur la base du volontariat par moitié tous les ans. Cette mesure permettra d'éviter une baisse de l'implication et de la motivation des capteurs.
Ensuite, le réseau aura une durée de vie de 2 ans, sera interrompu pendant 2 ans puis reprendra. Ceci permettra de maintenir la richesse des échanges et de l'information recueillie.

À côté des réseaux de capteurs formels, il existe aussi des réseaux de capteurs informels.
Plusieurs solutions sont possibles :
- Un échantillon sélectif du réseau hiérarchique

On sélectionne un échantillon de responsables hiérarchiques, considérés comme témoins privilégiés de la réalité sociale que l'on souhaite observer.
Les réunions périodiques de chefs autour du DRH sont incontestablement une forme possible de cette réponse.
Cette approche présente néanmoins quelques limites : autocensure, déformation, rétention d'information…

- Un échantillon sélectif du réseau des représentants du personnel.

Cela revient à sélectionner parmi les élus et délégués syndicaux ceux qui ont du bon sens, connaissent bien le terrain et disposent d'autorité sur la base. Il suffit ensuite de solliciter leur avis à l'occasion de contacts informels.
La limite de l'approche réside dans le caractère étroit de l'échantillon, et dans la difficulté à développer des contacts informels avec certains représentants. De plus, on ne peut pas éviter entièrement les déformations.

Cependant, je trouve qu'un tel réseau présente beaucoup plus d'inconvénients qu'un réseau de capteurs officiels :

- Le réseau informel est fondé sur des relations de confiance interpersonnelle. Sa pérennisation n'est donc pas très fiable.
- Les capteurs bien que cachés sont fréquemment identifiés et repérés par les autres et par conséquent cristallisent la communication.
- Une telle organisation ne favorise pas un climat de confiance au sein de l'entreprise
- Le caractère clandestin du réseau exclut toute possibilité d'utiliser l'information issue du réseau. L'information n'est donc pas exploitable officiellement.

Réalisation d'une enquête d'observation sociale

L'enquête par sondage permet de donner une vision quantitative des opinions des agents et des sujets. Elle permet de recueillir les attentes, les perceptions et les

préoccupations des agents sur leur travail, leur environnement professionnel, leur entreprise.
Les managers éclairés ont recours à ce type d'enquête dans la mesure où de telles investigations leur permettent d'aller au-delà de vulgaires intuitions.
L'enquête d'opinion affine singulièrement le diagnostic social, parce qu'elle est élaborée de manière rationnelle et permet de corriger les distorsions personnelles en opérant de manière statistique et anonyme.
Les enquêtes et les sondages d'opinion parviennent à mettre en relief de grandes tendances, les aspirations et les attentes qui existent à un moment donné au sein d'une entreprise. À l'issue de l'enquête on est en mesure de recenser les points forts et les points faibles, les mécontentements ou les satisfactions et de tirer des enseignements et des plans d'actions de ces constats.

Traiter, analyser et interpréter les données
Pour pouvoir être communiquées, les données doivent être mises en forme, afin de devenir des informations utilisables et ayant du sens.
L'analyse des résultats consiste à « faire parler » les données recueillies. Pour les données chiffrées (comme cela a été le cas dans l'enquête d'observation sociale), on peut s'appuyer sur des statistiques.
Pour l'analyse il est commode d'utiliser les camemberts, des diagrammes, des tableaux qui permettent de croiser les données, de les comparer. Ces outils permettent d'établir des comparaisons qui peuvent être faites dans le temps en faisant apparaître les évolutions, les diminutions ou entre catégories pour une même unité de temps.
L'analyse des résultats doit permettre d'avoir rapidement une restitution des résultats bruts et une analyse plus poussée avec des croisements de résultats et de variables et des comparaisons.
Selon l'objectif recherché il est intéressant d'avoir des résultats par entité, par population…

L'interprétation prolonge l'analyse. Interpréter consiste à dégager des éléments d'explication, des constats, à faire apparaître les points positifs et négatifs.
La dernière étape est la restitution des résultats, sa qualité conditionne l'acceptation de la démarche et la future implication des agents. Il convient de faire part aux salariés des dysfonctionnements constatés et des actions qui seront engagées pour y remédier. Elle peut être aussi l'occasion d'induire des changements.
La restitution idéale consiste à faire descendre l'information par l'encadrement, elle peut aussi être faite par le biais du site intranet de l'entreprise, accompagnée d'une action de communication.
La communication des résultats conditionne la crédibilité de la démarche.
La restitution peut être l'occasion pour le management d'accompagner ces résultats de plans d'action.
L'élaboration de plans d'action est ensuite nécessaire si l'on souhaite que les agents soient convaincus de l'efficacité et de la nécessité de la démarche.

Constats

Des agents sur la défensive vis-à-vis des évolutions, critiques sur la conduite du changement, inquiets sur l'avenir
- Si la nécessité de ces changements n'est pas foncièrement remise en cause, leur mise en œuvre et leurs intérêts ne sont pas toujours perçus.
- Les changements sont difficiles à comprendre.

… mais confiants dans leur management de proximité
- Les relations avec son responsable hiérarchique sont appréciées et reposent sur la confiance.
- Les résultats et les objectifs sont connus mais pas toujours motivants.
- La pratique des entretiens annuels est largement répandue. Il permet d'échanger sur le rôle et sur la progression mais ne permet pas forcément d'évoquer l'évolution professionnelle.

les agents vivent globalement bien leur situation de travail aujourd'hui
- La qualité de l'ambiance et des relations ainsi que l'intérêt du travail sont les facteurs principaux de satisfaction
- Les insatisfactions portent massivement sur ce qui touche à la rémunération et à l'égalité des chances.

Intérêt de cet outil
Utilisation d'une enquête d'observation sociale présente certains avantages :
- Outil qui permet de créer une mémoire et une base de comparaison des évolutions de l'entreprise.
- Outil rapide : temps de réalisation de l'enquête : 1 mois.
- Permet une visualisation rapide des points de satisfaction et d'insatisfaction.

Ce type d'enquête peut être utilisé comme aide à la prise de décision et au management dans la mesure où il éclaire sur l'opinion des agents sur différents points touchant à leur travail, à leur entreprise.

Cependant cette démarche présente aussi certaines limites.

Limites de l'enquête d'observation sociale

La première limite réside dans le taux de participation. En effet il semble difficile d'obtenir un taux de participation élevé. Néanmoins le fait d'avoir un nombre de réponses significatif contribue à la fiabilité de la démarche. Plus le nombre de réponses est élevé plus la vision de

l'opinion des agents se rapproche de la réalité.
De plus, certaines filières métiers affichent un taux de participation faible, tirer des conclusions alors que peu d'agents ont répondu limite la fiabilité des conclusions.

Un autre inconvénient se trouve dans l'envoi des questionnaires. Nous avons donné la possibilité de répondre soit par voie papier, soit par voie électronique. Un envoi unique serait plus simple et plus rapide, de même favoriser la voie électronique supprimerait la phase de saisie des questionnaires. Cependant, la voie papier avait aussi été proposée car certains agents ne disposent pas d'ordinateur. Il faut cependant noter que même si la voie électronique s'avère être plus pratique, la voie papier a eu plus de succès !

Comment éclairer le management ? Nous sommes là au cœur de la préoccupation de ce document.
L'étude de différents outils d'observation sociale, tous ont leurs avantages et leurs inconvénients, ils peuvent tous être utilisés au service du management.
Ils peuvent permettre à la fois d'éclairer le manageur supérieur, intermédiaire et de proximité.
Ils permettent aux différents manageurs de ne pas prendre leurs décisions en aveugle, sans avoir connaissance du climat social ou de l'opinion de leurs agents.

Il faut seulement utiliser le bon outil au bon moment.

Pouvoir faire de l'observation sociale semble cependant être réservé aux grandes entreprises, les petites entreprises n'ayant pas les moyens nécessaires pour le faire.

De plus, l'observation sociale n'est pas encore entrée dans les mœurs, elle manque encore de crédibilité aux yeux de beaucoup d'agents. Son utilité n'est pas encore perçue par l'ensemble des gens, ceci limite donc ses effets.

Bibliographie

Candau D. (1990), Audit Social - Editions Vuibert.

Vatier R. (1988), Audit de la gestion sociale - Collection Personnel/ANDCP.

Ravalec J-P. (1986), L'audit social et juridique - les guides Montchrestien.

Igalens J. (1994), Audit des ressources humaines.- Paris : Liaisons.

La relation entre perception et « réalité » : le cas de l'égalité hommes/femmes

Olivier Heerbach

Professeur
Institut d'administration des entreprises de Bordeaux
Chercheur associé au LIRHE
olivier.herrbach@u-bordeaux4.fr

Philippe Lemistre

Économiste, ingénieur de recherche CEREQ
Chercheur au CEREQ et au LIRHE
lemistre@univ-tlse1.fr

Karim Mignonac

Maître de conférences
Institut d'administration des entreprises de Toulouse
karim.mignonac@univ-tlse1.fr

Tant le chercheur que l'auditeur social sont souvent confrontés à la nécessité de recueillir les perceptions des salariés et à les mettre en regard de la réalité « objective » que ces perceptions sont supposées décrire. A cette occasion, ils peuvent être amenés à constater soit une concordance, soit un décalage entre la réalité et sa perception par les individus. La présente communication présente les résultats d'un rapprochement entre, d'une part, les salaires et les parcours de carrière « réels » de deux cohortes de salariés hommes et femmes d'une grande entreprise française (que nous appellerons « *Alpha* ») et, d'autre part, la perception de discrimination sexuelle par les femmes. Après avoir esquissé quelques éléments généraux de contexte sur les différences de parcours professionnels entre hommes et femmes, nous décrirons l'enquête empirique réalisée et présenterons les résultats.

1. Les différences hommes/femmes au travail : éléments de contexte

Aujourd'hui, les effets de l'origine sociale sur l'accès aux études supérieures sont comparables pour les filles et les garçons (Thélot et Vallet, 2000). Les différences entre hommes et femmes sur le marché du travail ne seraient donc pas ou plus le fruit d'une ségrégation opérée dans le système éducatif - bien que cette relation soit souvent supposée à tort (Couppié et Epiphane, 2003) - mais bien la conséquence de différences dispositionnelles ou de phénomènes spécifiques au marché du travail, liés en particulier à l'accès initial à l'emploi et aux choix de carrière ultérieurs.

Toutefois, faire le constat de « différences » de parcours entre les hommes et les femmes peut conduire à des interprétations qui mettent ou non l'accent sur l'existence d'une discrimination, c'est-à-dire d'une mise à l'écart consciente, voire délibérée des femmes. Il très important, alors, et compte tenu de la forte connotation du terme de « discrimination », de remettre certains éléments en perspectives. Tout d'abord, les études statistiques plus ou moins élaborées sur la question des *rémunérations* conduisent généralement au même constat : il n'y a pas de différences hommes/femmes « toutes choses égales par ailleurs », étant entendu que parmi les « choses égales » figurent non seulement les caractéristiques individuelles (diplôme, expérience, etc) comme l'exige une analyse individuelle de la discrimination, mais aussi celles de l'emploi. En d'autres termes, pour deux emplois identiques, les salaires des hommes et des femmes sont identiques. Par exemple, même si l'on peut constater des différences de salaires entre cadres hommes et cadres femmes au niveau des enquêtes nationales, si l'on détaille au niveau le plus fin la catégorie « cadre », dans la très grande majorité des cas, pour deux emplois identiques occupés l'un par un

homme et l'autre par une femme, les différences disparaissent.

En réalité, le problème des différences entre les hommes et les femmes n'est donc pas celui d'une inégalité de traitement dans les mêmes postes, mais celui d'une *affectation* différenciée aux emplois, qui s'avère effectivement, en France et dans deux nombreux pays, fortement « sexuée ». Pour la France, un tel constat va de soi, sinon les problèmes de discrimination seraient « facilement » et légalement résolus en utilisant la règle de droit « à travail égal, salaire égal » (articles L.133-5, 4e alinéa et L.136-2, 8e alinéa du code du travail). Si de tels problèmes sont largement pointés du doigt, aujourd'hui encore, c'est donc avant tout un problème d'affectation différenciée à des postes plus ou moins enviables : soit au recrutement, soit au cours de la carrière (Ransom et Oaxaca, 2005).

Sur ce point, les différences entre hommes et femmes reposent très largement des mécanismes sociaux généraux (Laufer, 2004), qui conduisent toutefois à des analyses très différentes quant à la responsabilité de chaque entreprise en particulier. Dans une première approche, l'entreprise se devrait de lutter contre les déterminismes sociaux en traitant à égalité hommes et femmes dans l'affectation aux différents postes. En cela, elle participerait à infléchir les processus de socialisation, dont elle corrigerait le déterminisme de sexe. Dans une second approche, l'employeur n'aurait aucun moyen d'action, même si au sein de son entreprise il existe des différences hommes/femmes, car celles-ci sont le résultats de « choix raisonnés » des femmes. Concrètement, s'il n'y a pas de femmes dans tel type de poste, ou bien si elles sont nettement moins promues, c'est qu'elles font le choix de ne pas postuler ou, plutôt, de postuler moins souvent pour ces postes que les hommes.

Une question qui se pose dans ce contexte est de savoir comment, face aux différences objectives de parcours professionnels des hommes et des femmes, ces dernières les « attribuent », au sens de la psychologie sociale, c'est-à-dire comment elles expliquent leur origine. Deux grandes catégories d'attributions se présentent alors : une explication par les choix raisonnés et une explication par la perception d'une discrimination. La notion de « discrimination perçue » représente, de manière générale, la perception d'un individu qu'il est traité de manière différente ou injuste à cause de son appartenance à un groupe social. Ce groupe social peut inclure, par exemple, des personnes partageant des caractéristiques sociodémographiques telles que l'ethnicité, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, le handicap, etc. Plus précisément, la notion de « discrimination sexuelle perçue » recouvre le fait de ressentir, pour les femmes, que celles-ci sont systématiquement désavantagées au travail par rapport aux hommes. Ce sentiment passe par un processus de comparaison sociale dans lequel les femmes évaluent leurs conditions de travail, leur rémunération ou leurs opportunités professionnelles à celles des hommes et ressentent un désavantage.

De nombreux travaux ont montré que la discrimination sexuelle perçue a des conséquences sur les femmes, telles que l'insatisfaction, les comportements de retrait et la diminution du sentiment d'auto-efficacité. Mais quelle « validité » accorder à cette perception ? En d'autres termes, y a-t-il un lien entre la discrimination sexuelle perçue et les salaires et parcours réels des femmes ? C'est pour tenter de répondre à cette question que nous mené, dans le cas de la société Alpha, une double investigation - objective et subjective - pour rapprocher l'une et les autres.

2. Étude empirique : le cas de Alpha

La notion de carrière - ou plus largement de parcours professionnel - peut se définir comme la séquence des emplois tenus par un individu au cours de sa vie professionnelle. On peut envisager l'étude de ces parcours de plusieurs manières complémentaires. Dans une approche quantitative, on peut tout d'abord s'intéresser à l'étude et à la comparaison des trajectoires professionnelles de populations de salariés à partir des caractéristiques sociodémographiques des individus. Cette première démarche peut s'effectuer à l'intérieur d'une même entreprise (par l'étude de la structure et de l'évolution de son « marché interne » de l'emploi) ou, d'un point de vue plus macro, elle peut situer individus et organisations dans le contexte plus général de l'évolution du système économique national, voire international. L'économie du travail s'intéresse ainsi aux flux de mobilités intra- et interentreprises, aux mobilités géographiques, aux mobilités ascendantes ou latérales et, plus largement, à l'évolution des structures des organisations et de la population active. Elle a développé des méthodologies d'analyse et des outils statistiques à cet effet.

Les sciences de gestion abordent la notion de carrière de manière plus qualitative, mais également de deux manières différentes. L'étude de la « carrière objective » s'intéresse tout d'abord à la séquence des activités observables occupées par les individus. En cela, elle se rapproche de la démarche de des économistes, même si l'angle d'approche et les concepts mobilisés sont différents. L'étude de la « carrière subjective », en revanche, lui est spécifique. La notion de carrière subjective correspond aux perceptions propres des individus, qui sont souvent déconnectées des éléments « objectifs ». Dans cette deuxième approche, on se posera la question de la compatibilité des désirs individuels et des besoins organisationnels, des déterminants et des conséquences des choix et des besoins individuels et de leur satisfaction, des pratiques de gestion des carrières dans les entreprises (formation, mobilité latérale et verticale). Il s'agit donc d'étudier les conséquences concrètes des évolutions

sociales plus larges étudiées par l'économie. L'étude que nous avons réalisée a combiné une approche objective, fondée sur l'analyse des parcours de carrières et des évolutions de salaires constatés chez Alpha, avec une approche subjective basée sur le recueil des opinions et des impressions des salariés. La présente communication présente les résultats d'une partie de la phase subjective, celle du lien de la discrimination sexuelle perçue avec les données objectives.

2.1 - Méthodologie

L'étude a été réalisée à la demande de l'entreprise Alpha qui, comme nombre de grandes entreprises françaises confrontées à une demande social en ce sens, s'intéresse de plus en plus à la problématique de l'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Un premier travail a été effectué pour son compte par nos soins, à savoir une étude économétrique sur les salaires et les parcours de carrière de deux cohortes de salariés : ceux entrés dans l'entreprise entre 75 et 78 et ceux entrés dans l'entreprise entre 96 et 99.
Par la suite, une deuxième étude a été menée sur un sous-échantillon de ces deux cohortes. Pour ce faire, un questionnaire de recherche a été élaboré et mis en ligne sur le site Intranet de l'entreprise. Ce questionnaire a eu pour objectif de recueillir des informations diverses sur les carrières objectives et subjectives des répondants et, en particulier, la discrimination sexuelle perçue par les femmes. Le questionnaire en ligne a été conçu techniquement de façon à ce que les participants volontaires (et uniquement ceux-là) puissent autoriser le rapprochement entre leurs réponses à l'enquête et les données objectives recueillies lors de l'étude économétrique.
Le tableau 1 (ci dessous) présente les grandes caractéristiques des répondants.
Par réponse « exploitable », nous entendons les questionnaires complets et susceptibles d'être rapprochés des données objectives. Pour les deux générations, les tests de Chi deux que nous avons réalisés ont montré que les femmes ont davantage répondu que les hommes même si, conformément à la population cible, nos échantillons comportent plus d'hommes que de femmes. Dans l'ensemble, on relève un meilleur taux de réponse de la génération 96/99. Une explication probable est que les cadres répondent généralement davantage que les autres à ce type d'enquête. Or, il y a structurellement plus de cadres dans la population cible 96/99 que dans celle de 75/78.
Le tableau 2 (ci dessous) fournit quelques indications sur la répartition des répondants à la phase d'enquête par questionnaire.

Tableau 1 *: caractéristiques de l'échantillon*

		Génération 75-78		Génération 96-99		
		Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Population cible (n = 875)	%	36,5%	63,5%	35%	65%	Population cible (n = 1017)
	N	319	556	356	661	
Réponses exploitables (n = 278)	%	43 %	57%	44%	57%	Réponses exploitables (n = 464)
	N	120	158	202	262	
	N	156	363	116	327	

Tableau 2 *: éléments sociodémographiques*

	Hommes	Femmes	
Niveau employé	29	53	82 (11 %)
Niveau technicien	72	59	131 (18 %)
Niveau maîtrise	87	47	134 (18 %)
Niveau cadre	151	131	282 (38 %)
Niveau cadre supérieur	78	35	113 (15 %)
Total	417	325	742 (100%)
Pas d'enfant	102 (25 %)	78 (24 %)	180
Un enfant	68 (16 %)	79 (24 %)	147
Deux enfants	159 (38 %)	124 (38 %)	383
Trois enfants	66 (16 %)	40 (13 %)	106
Quatre enfants et plus	22 (5 %)	4 (1 %)	26
Total	417	325	742

2.2 - Analyses

L'échelle utilisée pour mesurer la discrimination sexuelle perçue a été reprise de Foley, Hang-Yue et Wong (2005). Un exemple d'item est « *Je pense que le fait d'être une femme a une influence négative sur ma carrière* ». L'alpha de Cronbach relevé pour notre étude a été de 0,83. Ce sont les scores obtenus à cette échelle de mesure qui ont été rapproché des salaires actuels (par une procédure de régression multiple logarithmique) et de la probabilité d'avoir obtenu une promotion (par l'intermédiaire d'une régression logit), et ce, pour les deux cohortes. Les variables de contrôle suivantes ont été utilisées : sexe, niveau d'études, lieu d'emploi, âge, nombre d'enfants, ancienneté, mobilité. À chaque fois, deux traitements ont été effectués : un avec l'échantillon total et un deuxième avec uniquement les femmes.

2.3 - Résultats

Le tableau 3 (ci dessous) présente les résultats obtenus pour la cohorte des personnes recrutées en 1975 et 1978.

Les cœfficients en italique sont les écarts-types des coefficients de régression. Rappelons sur ce point que la significativité à 10 % est atteinte pour un rapport cœfficient / écart type de 1,6, et celle 1% pour 2,4. Pour les rapports inférieurs à 1,6, les variables ne sont pas interprétables, car non significatives statistiquement. En outre, pour la régression sur le salaire mensuel, le fait d'utiliser le logarithme permet de lire directement la contribution en % de chaque variable au salaire mensuel *ceteris paribus*. Par exemple, être une femme, pour la génération 75-78, diminue le salaire mensuel « *toutes choses égales par ailleurs* » de 8 % (cœfficient de 8 %). Les cœfficients du logit ne sont pas directement interprétables, seul le sens de variation et la significativité importent. Par exemple, la probabilité d'avoir été promu(e) augmente si une mobilité province - Paris a été effectuée par le salarié, et diminue si le salarié est une femme.

Les résultats montrent tout d'abord qu'il n'y pas de relation statistique entre la discrimination sexuelle perçue et le niveau réel de la rémunération, et ce, même si, toutes choses égales par ailleurs, les femmes gagnent moins que les hommes. En revanche, un résultat a priori surprenant est le lien *positif* de la perception de discrimination avec les promotions obtenues pour les femmes de la génération, aussi bien dans le traitement statistique global que lorsque seules les femmes sont intégrées dans l'analyse, et ce, alors que toutes choses égales par ailleurs les femmes sont moins souvent promues que les hommes.

En d'autres termes, ceci montre que les *femmes qui s'estiment discriminées ont, en fait, été davantage promues que les autres femmes ; pour autant, elles le sont toujours moins que les hommes*. Ainsi, il s'agit vraisemblablement de femmes « ambitieuses » (et qui ont donc obtenu davantage de promotions que leurs collègues femmes), mais toujours moins que les hommes toutes choses égales par ailleurs. Leur sentiment de discrimination s'appuie donc sur une réalité en ce qui concerne l'accès aux promotions.

Le tableau 4 (page suivante) présente maintenant les résultats obtenus pour la génération 96-99.

Concernant l'accès aux promotions, les résultats mont-

Tableau 3 *: résultats génération 75-78*

variable dépendante	Salaire mensuel (MCO ln)				Promotion (logit)			
échantillon (75-78)	tous		femmes		tous		femmes	
constante	8,39	*0,12*	7,81	*0,25*	–3,29	*1,96*	–1,11	*0,14*
femme	–0,08	*0,02*			–1,40	*0,38*		
niveau d'études (ref. Bac +5)								
inférieur au bac	–0,56	*0,04*	–0,44	*0,07*	1,06	*0,86*	0,28	*1,30*
bac	–0,49	*0,04*	–0,35	*0,07*	2,05	*0,86*	1,40	*1,32*
bac + 2 et 3	–0,36	*0,05*	–0,24	*0,07*	1,08	*0,90*	1,34	*1,33*
mobilité								
province Paris	0,05	*0,01*	0,00	*0,04*	0,21	*0,09*	0,25	*0,11*
Paris province	–0,07	*0,02*	–0,02	*0,08*	–6,20	*11,43*	–7,98	*27,39*
province province	0,02	*0,03*	0,07	*0,02*	–0,10	*0,35*	–0,28	*0,63*
âge	–0,05	*0,02*	–0,03	*0,03*	0,51	*0,32*	0,55	*0,12*
ancienneté dans l'entreprise	–0,00	*0,00*	0,01	*0,00*	–0,00	*0,07*	–0,13	*0,06*
nombre d'enfants	0,01	*0,04*	0,09	*0,20*	0,04	*0,14*	0,08	*0,27*
discrimination sexuelle perçue	–0,00	*0,01*	0,00	*0,01*	**0,23**	***0,09***	**0,28**	***0,09***
R^2 ajusté / pseudo R^2 Nagelkerke	0,54		0,43		0,31		0,33	

Tableau 4 *: résultats génération 96-99*

variable dépendante	Salaire mensuel (MCO ln)				Promotion (logit)			
échantillon (96-99)	tous		femmes		tous		femmes	
constante	8,17	*0,13*	8,30	*0,18*	0,73	*1,12*	2,52	*1,99*
femme	0,13	*0,07*			0,27	*0,64*		
niveau d'étude inférieur au bac	–0,08	*0,03*	–0,08	*0,04*	0,64	*0,26*	1,05	*0,46*
ancienneté dans l'entreprise	–0,01	*0,01*	–0,00	*0,01*	–0,15	*0,08*	–0,13	*0,13*
âge moins de 30 ans	–0,36	*0,05*	–0,40	*0,07*	0,35	*0,46*	0,24	*0,78*
âge 31 à 40 ans	–0,27	*0,03*	–0,31	*0,04*	0,51	*0,30*	1,16	*0,55*
mobilité								
province Paris	0,13	*0,03*	0,15	*0,04*	–0,03	*0,28*	0,31	*0,46*
Paris province	–0,02	*0,05*	–0,02	*0,08*	–0,56	*0,55*	0,03	*0,99*
province province	0,08	*0,03*	0,08	*0,03*	–0,25	*0,31*	–0,26	*0,50*
nombre d'enfants	0,04	*0,01*	0,05	*0,02*	–0,24	*0,11*	–0,56	*0,21*
discrimination sexuelle perçue	**–0,05**	***0,01***	**–0,04**	***0,01***	–0,05	*0,20*	–0,16	*0,22*
R^2 ajusté / pseudo R^2 Nagelkerke	0,35		0,48		0,12		0,20	

rent que - contrairement à la génération précédente - il n'y a pas, à ce stade et pour une population encore en début de carrière, de différence significative entre hommes et femmes. Il n' y a pas, en outre, de lien avec la discrimination perçue.

En ce qui concerne l'analyse des rémunérations, le résultat le plus frappant du tableau est que le cœfficient associé à la discrimination perçue est significatif et quasi identique pour l'échantillon des femmes uniquement par comparaison avec celui de l'échantillon total. Ceci indique que, si les femmes qui se sentent discriminées gagnent effectivement moins que les autres salariés, ce n'est pas en raison de leur sexe (puisque l'écart subsiste tel quel quand on les compare aux autres femmes). Autrement dit, elles semblent imputer à de la discrimination sexuelle un « déficit » salarial certes réel, mais dont l'origine provient d'autres facteurs.

Conclusion

Les résultats obtenus dans cette étude soulignent trois points essentiels. Premièrement, il semble que le contexte actuel est devenu plus favorable pour les femmes puisque, si tant est que l'entreprise Alpha soit représentative des évolutions générales constatées dans l'économie française, il y a moins de différence de parcours et de salaires entre hommes et femmes de la génération 96-99 que dans la génération 75-78. Ceci ne veut toutefois pas dire que les hommes et les femmes de cette génération auront des carrières équivalentes. En effet, rien ne dit que « l'égalité » constatée jusqu'à présent se poursuivra lorsque, l'âge venant et les contraintes personnelles devenant plus fortes, les « choix » réalisés par les unes et les autres se traduiront peut-être par l'apparition de parcours à nouveau sexués. Sur ce point, les données (non décrites ici) que nous avons recueillies sur les intentions de mobilité des hommes et des femmes de Alpha montrent, d'une part, que la disposition envers la mobilité géographique est plus forte chez les hommes que les femmes. D'autre part, l'analyse de la profession des conjoints des répondants montre que les femmes seront davantage que les hommes confrontées à la problématique des couples à « double carrière », dont on sait qu'elles sont moins tenables à long terme pour femmes que pour les hommes (Becker et Mœn, 1999). Il s'agit-là de éléments majeurs susceptibles de « re-sexuer » à terme les parcours.

Deuxièmement, les résultats montrent qu'il n'y a pas de lien « évident » entre la discrimination sexuelle perçue et la manière dont les femmes sont effectivement traitées dans l'entreprise. En effet, au moins certaines femmes de la génération 96-99 attribuent à leur statut de femme une situation certes moins favorisée que les autres salariés, mais qui relève en fait d'autres facteurs. Or, les travaux de recherche ont souligné les effets négatifs qui apparaissent lorsque les salariées attribuent, à tort ou à raison, les différences de situation à de la discrimination. Il est donc essentiel, compte tenu de la revendication de plus en plus forte du corps social pour l'égalité hommes/femmes, que les entreprises soient vigilantes quant à la manière dont elles rémunèrent et promeuvent. L'affichage et la mise en œuvre de règles et de critères clairs en matière de rémunération et de promotion, ainsi la construction et la diffusion de tableaux de bord associés, apparaissent donc comme essentiels.

D'autre part, les résultats obtenus montrent que, si « discrimination » il y a, il semble qu'elle soit, au moins pour le cas étudié, indirecte via la politique de promotion interne de l'entreprise qui implique des mobilités géographiques pour pouvoir accéder à un poste de niveau supérieur, tout particulièrement pour les cadres.

Notre questionnaire offrait en effet la possibilité aux répondants de commenter leur expérience et certains commentaires soulignaient ce point, par exemple : « On n'arrête pas de parler de mobilité. La mobilité géographique ne devrait plus être aussi souvent de mise !!! Je crois qu'on a le droit de faire carrière tout en préservant un environnement personnel stable. Concernant la mobilité « fonctionnelle », j'ai souvent changé de travail et je trouve cela motivant, j'y vois plus une opportunité qu'une contrainte ». Or, et il ne s'agit pas-là d'une spécificité de Alpha mais d'une problématique présente dans bon nombre d'organisations ou de secteurs d'activité de toute nature, rien n'indique que l'importance de la mobilité géographique dans les parcours de carrière diminuera, bien au contraire.

Enfin, au-delà des éléments obtenus dans le cadre de notre problématique spécifique, nos résultats invitent plus largement le chercheur ou l'auditeur social à être vigilants dans l'analyse des résultats de leurs investigations. Le lien entre la « réalité » et sa perception par les individus, s'il n'est probablement jamais complètement faussé, est sans doute rarement univoque. Tant les différences de perception que les différences d'interprétation sont en mesure d'influencer les réactions des membres d'une organisation face à leur environnement et à ce qui leur arrive. Les théories de l'attribution (Dubois, 1987) ou encore le phénomène de « surconfiance » (Kruger et Dunning, 1999), par exemple, sont des cadres conceptuels susceptibles d'être pertinents sur ce point.

Bibliographie

Becker PE. et Moen P. (1999). Scaling back: Dual-earner couples'work-family strategies. *Journal of Marriage and the Family*, 61, pp. 995-1007.

Coupié T. et Epiphane D. (2003), *Des bancs de l'école aux postes de travail. Chronique d'une ségrégation annoncée*, Notes Emplois Formation, CEREQ.

Dubois N. (1987). *La psychologie du contrôle*. Presses Universitaires de Grenoble.

Foley S., Hang-Yue N. et Wong A. (2005). Perceptions of discrimination and justice. Are there gender differences in outcomes ? *Group & Organization Management*, 30, pp. 421-450.

Kruger J. et Dunning D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, pp. 1121-1134.

Laufer J. (2004). Femmes et carrières : la question du plafond de verre. *Revue Française de Gestion*, 30, pp. 117-127.

Random M. et Oaxaca R.L. (2005). Intrafirm mobility and sex differences in pay. *Industrial and Labor Relations Review*, 58, pp. 219-237.

Thélot C. et Vallet L-A. (2000), La réduction des inégalités sociales devant l'école depuis le début du siècle. *Économie et Statistique*, 334, pp. 3-32.

Auditer l'éthique dans les pratiques professionnelles

Jean-Jacques Nilles
Maître de conférences
Laboratoire de l'IREGE
Université de Savoie
jean-jacques.nilles@socratesonline.com

Introduction

La maltraitance physique et psychique constitue l'enjeu social majeur de l'éthique dans les établissements médico-sociaux. Les questions d'éthique sont particulièrement sensibles dans les situations où la relation entre le professionnel et le résident est marquée par une forte dépendance de ce dernier. Dans toutes les situations où le statut de sujet de l'autre est susceptible d'être mis en question, il est nécessaire de réaliser un travail pour placer l'autre en tant que sujet, au centre de la relation. Ce travail ne peut être réalisé que dans une approche collective et institutionnelle. Par ailleurs, les ordonnances du 24 avril 1996 et la loi du 2 janvier 2002 obligent les établissements hospitaliers, sociaux et médico-sociaux à s'engager dans une démarche d'assurance qualité comprenant des exigences en matière d'éthique (Bertezene et Nilles, 2003). La direction générale des affaires sociales (DGAS) a expliqué la nécessité de rénover la loi du 30 juin 1975 par la réforme du 2 janvier 2002 notamment en raison du manque de prise en considération des droits des personnes et de leurs proches, alors qu'au fil des années les besoins et les attentes en la matière se faisaient plus nombreux. Une démarche éthique repose sur la prise en considération des données techniques, juridiques, déontologiques et morales (Renaud, 1994) et dans ce cadre, la tutelle et les professionnels de la santé ont élaboré des guides de « bonnes pratiques » à l'égard des personnels soignants et médicaux.

L'évaluation de l'éthique prend une forme à la fois interne et externe, définies dans la loi du 2 janvier 2002. Les établissements et services devront procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations et adresser leurs résultats tous les cinq ans à l'autorité ayant délivré l'autorisation à fonctionner. L'évaluation externe devra quant à elle être effectuée tous les sept ans par des organismes extérieurs et indépendants. Le renouvellement de l'autorisation à fonctionner délivrée tous les quinze ans est désormais conditionnée par les résultats de cette seconde évaluation. L'évaluation peut être analysée comme une pratique imposée par le législateur, mais elle devrait constituer un levier d'action pour les établissements, consistant d'une part à rendre plus transparent le fonctionnement de l'organisation et, d'autre part, à améliorer la qualité des prestations et plus particulièrement les pratiques et attitudes individuelles et collectives en termes d'éthique.

L'évaluation telle qu'elle est définie par la loi du 2 janvier 2002 semble impliquer un risque pour l'image et le financement de l'établissement si le « niveau » d'éthique requis n'est pas atteint. Dans ce contexte, nous avons choisi d'étudier la problématique de l'évaluation de l'éthique dans les services et établissements sociaux et médico-sociaux. L'éthique est un concept complexe, difficile à opérationnaliser et donc à évaluer,

ce qui explique le manque d'outils dans ce domaine et son enjeu scientifique. Notre recherche a donc pour objectif de proposer et de tester un modèle d'audit de l'éthique dans les services et établissements sociaux et médico-sociaux afin de répondre aux objectifs de la loi du 2 janvier 2002. L'hypothèse développée dans ce cadre est que la construction participative (direction, encadrement et personnel) de l'outil d'audit à partir de la méthode des scénarios améliore la fiabilité des résultats et réduit la résistance au changement qu'elle implique à terme. Dans cette perspective, la première partie de cette communication présente notre proposition d'opérationnalisation du concept d'éthique. La seconde partie de l'article présente la méthode, le protocole et les résultats de la recherche basés sur une étude de cas issue d'une recherche intervention conduite au sein d'un établissement médico-social public de 190 lits et de 300 agents.

1. Essai d'opérationnalisation du concept d'éthique dans les établissements médico-sociaux

Nous définissons l'éthique, puis nous proposons un modèle d'appréhension de l'éthique pour ces organisations basé sur les principes définis dans la tradition philosophique morale. Pour chacun des principes le modèle est organisé selon deux approches : la définition du principe dans la tradition philosophique et la définition du principe adaptée au contexte des établissements médico-sociaux.

1.1 - Le concept d'éthique

L'éthique est une recherche du bien vivre et du bien faire, fondée sur une disposition individuelle à agir de manière constante en vue du bien d'autrui et dans des institutions justes (Rawls, 1971 ; Ricœur, 1990). La faculté de mettre en œuvre une telle disposition s'appelle la vertu et celle-ci est « une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tendent à permettre l'accomplissement des biens internes aux pratiques et dont le manque rend impossible cet accomplissement » (MacIntyre, 1997). L'éthique désigne la recherche conjointe de l'efficacité et de la légitimité (Padioleau, 1989).

La morale désigne à la fois les normes propres à une société et les principes normatifs de la volonté, qui se veulent universels et inconditionnels, même s'ils se concrétisent dans une culture déterminée (Habermas 1992 ; Comte Sponville, 1995). Ce qui particularise l'éthique c'est son ancrage dans des contextes de décision et d'action déterminés. L'éthique est un « processus par lequel on traite les possibles d'une situation » (Badiou, 1993). L'éthique est donc une réflexion qui vise à déterminer les principes du bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées.

L'approche d'une pratique professionnelle à partir de critères liés au devoir est en général qualifiée de déontologique (Rojot, 1992). Ce terme désigne couramment et dans un sens restreint la morale professionnelle : une sorte de code de bonne conduite, qui fait référence pour les acteurs d'une profession, y compris au plan juridique pour les médecins par exemple. La déontologie peut avoir un sens plus large : la recherche d'une définition des comportements justes dans des situations typiques, destinées à illustrer les problèmes de décision des individus dans des contextes professionnels donnés. L'éthique donne des principes directeurs et la déontologie en donne le contenu concret (Couret, 1992). C'est dans ce sens que nous considération le terme de déontologie.

1.2 - L'altruisme

Dans la tradition, l'altruisme désigne une disposition à agir pour autrui. Première condition de l'éthique, il est en quelque sorte la source du désir de vertu en général (Comte Sponville, 1995). Cette disposition se fonde sur une considération de l'autre en tant que personne et non en tant que chose. L'altruisme nous dispose à agir pour l'autre en tant que fin en soi. Il n'y a pas d'altruisme équilibré et durable sans estime de soi du professionnel. L'estime de soi peut se définir comme le sentiment que l'on a de la valeur morale de son rôle. « C'est en partant de cette relation d'amitié de soi-même à soi-même que tous les sentiments qui constituent l'amitié se sont par la suite étendus aux autres hommes » ; par conséquent, « l'homme vertueux a le devoir de s'aimer lui-même (car il trouvera lui-même profit en pratiquant le bien, et en fera en même temps bénéficier les autres) » (Aristote, in Tricot, 1972).

Au sein des établissements, la technicité et l'organisation sont au service du résident. Le respect absolu pour la personne du résident est au-delà des catégories médicales et ne peut en aucune manière être affecté par ces dernières. Il faut donc toujours susciter les potentialités du résident et chercher à les développer. La dépendance implique la diversité des approches professionnelles. L'altruisme renvoie donc en même temps qu'à la relation au résident, à la relation aux professionnels. L'éthique dans les soins est nécessairement une éthique du respect et de la discussion : le principe de l'altruisme se fonde sur l'ouverture à l'autre (résident ou professionnel). Le fait que chaque résident ait un référent parmi le personnel vise à garantir la prise en compte personnalisée de ses besoins et de ses attentes. Le respect et la considération nourrissent l'estime de soi des professionnels, source de respect pour les résidents.

1.3 - La justice

La justice se confond avec le respect du droit établi, car « toutes les actions prescrites par la loi sont, en un sens, justes » (id.). C'est ainsi que dans le cadre des activités professionnelles, la justice consiste dans le respect de la législation en vigueur, elle « est une disposition constante de l'âme à attribuer à chacun ce qui d'après le droit civil lui revient » (Spinoza, 1670). Saint Thomas la considère comme une volonté perpétuelle et constante d'accorder à chacun son droit (DESCLEE de brower, 1949).

Dans le contexte des établissements, la justice renvoie principalement aux domaines suivants du droit : citoyenneté, droits de l'homme, non discrimination, droits du résident (loi du 2 janvier 2002), droits des familles et droit du travail. Les documents internes qui promeuvent le respect de la justice sont les suivants : la charte du patient pour les personnes polyhandicapées et la charte des droits et libertés de la personne âgée dépendante par exemple, le livret d'accueil du résident, le contrat de séjour et le règlement de fonctionnement. Les points de repères pour la mise en œuvre de la justice à l'égard des résidents sont les suivants :
- l'individualisation de la prise en charge (information, participation pleine et adaptée) ;
- la reconnaissance de la personne et de son environnement ;
- la préséance de la famille ou de l'autorité de tutelle, auxquelles l'établissement ne doit pas se substituer ;
- la pluridisciplinarité, la prise en considération des statuts et la reconnaissance professionnelle : il y a un lien entre prise en considération des résidents et respect des missions définies par les statuts ;
- la confidentialité et la discrétion professionnelle (limitation localisée de la transparence).

1.4 - L'équité

Selon la tradition, la définition de la justice comme légalité n'est pas suffisante, elle doit être complétée par l'équité, qui est « la sûreté du jugement dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun » (Lalande, 1976). La conformité des actions avec le droit est une condition nécessaire mais pas suffisante de leur validité. Troisièmement, même pour les comportements qui font l'objet d'une détermination juridique, une volonté réelle d'être juste, un sens de l'équité paraît indispensable (Landier, 1991).
L'équité dans le cadre des établissements a été définie à l'égard des résidents et des personnels. L'équité se traduit principalement par une égalité de traitement des demandes et des attentes ou besoins des résidents et de leurs familles. Elle implique en amont d'accueillir toutes les demandes d'informations et de recevoir les familles demandeuses, de veiller à l'équilibre des prestations entre les différents résidents quel que soit leur type de pathologie et le retour qu'ils sont capables de donner et enfin de rester toujours dans le cadre collectif et institutionnel. Différents points de repères ont été identifiés pour la mise en œuvre de l'équité à l'égard des résidents. L'admission doit être :
- centrée sur les besoins du demandeur, en relation avec la capacité d'accueil et de prise en charge ;
- organisée selon des critères définis et formalisés ;
- effectuée sur une décision collégiale ;
- décidée seulement si on a la capacité de prendre réellement en charge la personne.

L'accueil doit être organisé sur la base :
- d'un protocole d'accueil ;
- de la réalisation d'un accueil personnalisé des familles et des résidents ;
- de la réalisation d'un bilan médical ;
- de la construction d'un projet individualisé.

La prise en charge doit permettre :
- d'adapter les prestations aux besoins réels transcrits dans le projet individualisé ;
- d'harmoniser les prestations proposées par les différents professionnels ;
- la définition de projets de groupe à partir de l'agrégation des projets individualisés ;
- d'assurer une non discrimination (par l'âge, le sexe, la race, la religion…).

Par ailleurs, l'attention aux résidents, la prise en compte de leurs besoins et attentes, et la collégialité ont pour condition de possibilité la motivation et l'épanouissement du personnel, dans son cadre de travail ainsi que dans l'équipe. L'éthique et l'équité dans le management des personnels sont donc directement en lien avec la qualité des soins et le bien être des résidents. Différents points de repères ont été identifiés pour la mise en œuvre de l'équité à l'égard des personnels :
- le recrutement (centré sur l'adhésion aux valeurs de l'organisation) ;
- l'évaluation ;
- la gestion des compétences et la formation ;
- le respect du droit et des conditions de travail ;
- l'amélioration des conditions de travail.

1.5 - La collégialité

Selon la tradition, le principe de la collégialité se fonde sur une éthique de la discussion, au sens de Habermas. Les caractéristiques majeures de l'éthique de la discussion sont :
- la prise en compte des différents acteurs de la situation ;
- l'acceptation de logiques différentes ;
- l'écoute véritable et le respect pour les arguments ;
- la recherche d'un consensus par l'argumentation.

Les apports de la collégialité sont :
- la régulation de l'autorité individuelle ;
- la réduction de l'arbitraire ;
- la rationalité des décisions ;
- la transmission des informations et des compétences au-delà des personnes ;
- le développement de la connaissance et de la connaissance réciproques.

Le principe de collégialité consiste à favoriser le collectif de travail pour assurer une prise en charge collégiale et pluridisciplinaire des résidents. L'accueil et la prise en charge doivent être cohérents, globaux et durables. Pour ce faire une approche pluridisciplinaire et donc collective est indispensable. S'agissant de la prise en charge des personnes accueillies, on compte :
- une équipe pluridisciplinaire pour un accueil cohérent et global ;
- la définition du projet individualisé ;
- la collégialité des décisions clés ;
- la désignation d'un référent pour rendre compte à l'équipe pluridisciplinaire des difficultés ou des actions mises en place dans le cadre du projet, en lien avec le coordonnateur ;
- la mise en place de groupes d'analyse des pratiques (éducatif et médical) et de groupes de progrès et des commissions.

1.6 - La responsabilité

La responsabilité détermine ce qu'il faut faire en tenant compte, comme faisant partie de la réalité, des effets qui résulteront des choix que nous faisons. C'est pourquoi : « Le devoir qu'elle définit est celui de se connaître et de connaître le monde : c'est tel qu'on est que l'on agit dans le monde tel qu'il est. L'inconscience est une faute morale, de même que l'ignorance » (Weil, 1960). En tant que sagesse, la responsabilité comprend la bonne foi et la sincérité, comme dispositions à reconnaître la vérité, et à dire ce que l'on pense ou sait. C'est un des aspects très sensibles de la relation de soin. Le discours est la matière première du professionnel. Il œuvre avec les mots, ceux qu'il prononce, et ceux qu'il entend et interprète. On ne peut construire durablement que sur la vérité, tel est le credo de la responsabilité (Aristote, EN, VI, 5). Une telle règle de prudence est également une source de simplicité et de clarté pour le professionnel. Son action est guidée avec précision.

Dans ses décisions, le professionnel de la santé prend en compte les conséquences de ses actes en élargissant son champ de réflexion à l'environnement du résident et aux familles. Il agit de façon à pouvoir rendre compte ou « répondre de… », c'est-à-dire justifier et argumenter ses décisions ou ses actions. Son travail s'inscrit en transparence dans le cadre de la collégialité.

Nous identifions deux points de repères pour la mise en œuvre de la responsabilité à l'égard des résidents. Le premier est le fait d'avoir conscience de son cadre de travail et de celui des autres, de ses propres limites :
- le sens de la prise en charge et sa qualité sont un construit collectif.

Le second point de repère est lié à l'engagement de la dynamique de la compétence :
- les décisions sont argumentées et justifiées ;
- les observations sont reportées et transmises ;
- la communication est organisée de façon à faciliter la prise en charge du résident par les personnels ;
- le personnel fait preuve d'engagement à l'égard de ses collègues (travail d'équipe) ainsi que des résidents (conscience professionnelle). *Schéma page suivante*

2. Les résultats de la recherche

Nous exposons ici la méthode et le protocole de recherche, ainsi que nos premiers résultats relatifs à l'identification des situations sensibles au plan éthique.

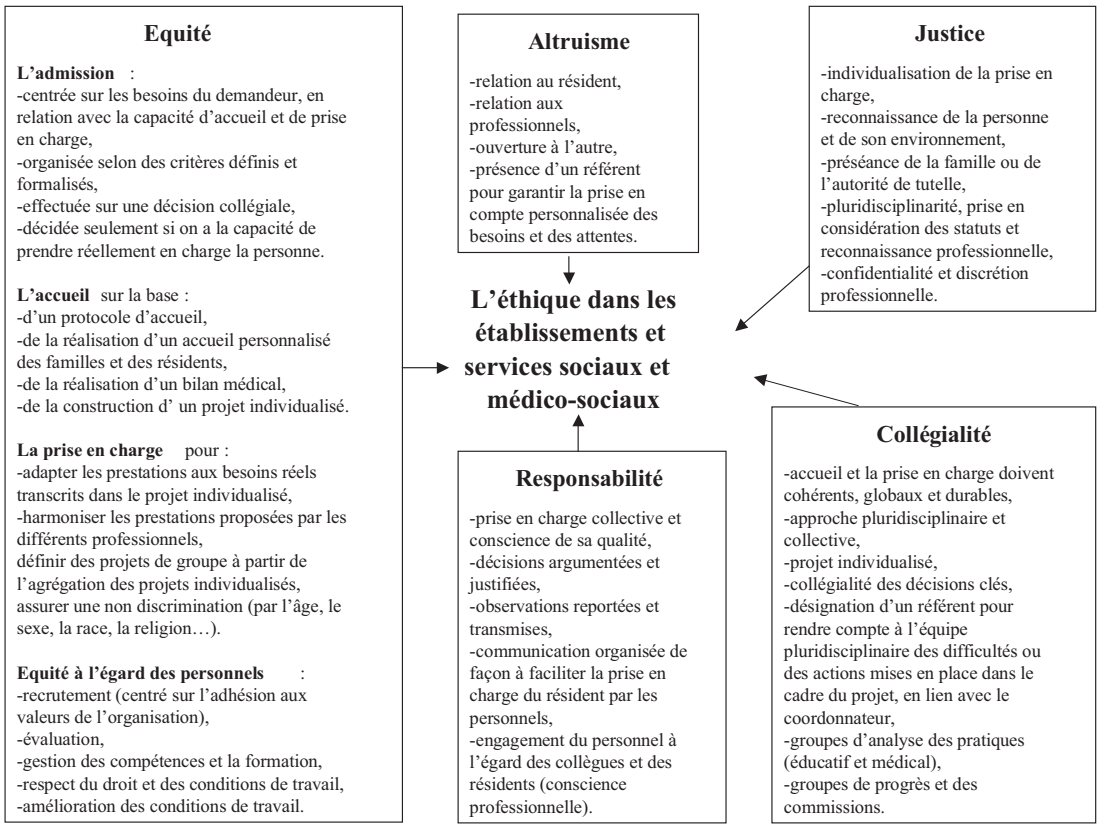
2.1 - La méthode et le protocole de recherche

Notre recherche exploratoire est basée sur les résultats d'une recherche intervention conduite entre décembre 2005 et octobre 2006 au sein de trois services d'un établissement médico-social public. Cette recherche intervention constitue une étude de cas reposant essentiellement sur l'utilisation de la méthode des scénarios. Nous développons ces différents points dans les paragraphes suivants.

2.1.1 - Une étude de cas basée sur les résultats d'une recherche-intervention

Notre recherche exploratoire (BEN AISSA., 2001) doit nous permettre de tester une méthode d'évaluation de l'éthique dans un établissement médico-social. Pour cela, nous nous appuyons sur la littérature pour donner du sens aux matériaux empiriques recueillis et inversement. Cette recherche, qualifiée d'exploration hybride (Thietart coll., 1999), est également une démarche qui s'inscrit dans une boucle abduction-déduction-induction. Le caractère longitudinal de notre travail nous a conduit à adopter une méthode de recherche intervention afin de pénétrer l'établissement comme un acteur de la conduite du changement, ce qui permet de révéler la réalité d'un fonctionnement et facilite la formation de l'objet de recherche par un synchronisme entre la recherche et l'action (Plane, 2000 ; David et al., 2000, Savall et Zardet, 2004). La recherche-intervention nous permet ainsi de construire un outil d'évaluation de l'éthique des pratiques des professionnels de la santé. Nos observations de terrain sont mises en perspective avec les

Schéma 2 : *Le modèle de l'éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*



apports la littérature, ce qui contribue à créer des connaissances d'une part et à effectuer des propositions d'autre part (D'Amboise, 1996), qui seront confirmées grâce à l'accumulation de données. Lors de prochaines publications, nous ferons état de la seconde étape de notre travail qui consistera à évaluer l'éthique et à accompagner les personnels dans la définition et la mise en œuvre d'actions capables de réduire les écarts entre le « niveau » d'éthique observé et celui souhaité à terme.

2.1.2 - Le cadre théorique : la méthode des scénarios pour construire l'outil d'évaluation

Le travail a d'abord consisté à décrire les situations sensibles selon la méthode des scénarios (Bertezene et Nilles, 2003). La méthode des scénarios a été historiquement mise au point par la sociologie, puis par la psychologie. Dans un premier temps, elle a été utilisée pour traiter de questions aussi éloignées de la gestion que la perception du statut social, la prise de décision d'un jury, le rôle de la victime dans un crime ou lors d'un accident (Alexander et Becker, 1978), les désordres mentaux chez les individus (Cavanagh et Fritzsche, 1985). Si de telles situations ont été étudiées au moyen de cette méthode, c'est qu'elle est pertinente chaque fois que l'on cherche à approcher un phénomène par la perception qu'en ont les acteurs. Classés dans les méthodes qualitatives, les scénarios sont en fait une variante des techniques projectives dont l'objectif est de s'intéresser aux attitudes et aux comportements des acteurs. Ils sont alors traditionnellement mobilisés en gestion pour des recherches sur le comportement organisationnel ou la relation de l'individu à son organisation (Lavotora et al., 2005). En France, on trouve dans le domaine des sciences humaines et sociales des études qui utilisent les scénarios pour approcher par exemple les représentations du travail de la femme mariée ou bien traiter des questions de justice au travail (Meyer, 2004). Par extension, des thématiques de gestion comme la reconnaissance de l'expérience professionnelle dans le secteur des services ou la démarche qualité au sein des organisations ont été appréhendées par la méthode des scénarios.

2.1.3 - La méthode de recueil et d'analyse des données

L'établissement spécialisé dans la prise en charge du polyhandicap est composé de 190 lits et compte 300 agents. Les missions à l'égard du polyhandicapé ont été longtemps centrées sur le confort du patient (l'hygiène, l'habillement et l'alimentation), avec relativement peu de moyens. Aujourd'hui, l'établissement développe l'ouverture sur l'environnement social et des valeurs nouvelles, ainsi que les projets individualisés. Cette

évolution entraîne une mutation culturelle et un changement de normes qui peuvent poser des problèmes. En effet, les critères de qualité qui permettent d'évaluer les actes de prise en charge (soins et animation) évoluent vers une nouvelle éthique (qui se traduit également dans la législation et par conséquent en termes stratégiques, comme nous l'avons vu), ce qui conduit à prescrire ou promouvoir des attitudes qui ne l'auraient pas été dans le passé. L'objectif de l'établissement est de développer une dynamique commune autour de la pluridisciplinarité et des projets individualisés qui impliquent un travail collectif sur l'éthique et les comportements de référence dans la relation au résident. Le changement doit se faire en cohérence avec la culture de l'institution. Il doit se situer dans le rapport à l'histoire et dans le projet stratégique de l'établissement, tout en respectant la législation et ses nouvelles exigences.

Nous avons construit le répertoire des situations sensibles avec trois groupes de travail, issus des trois secteurs de l'établissement : une maison d'accueil spécialisée accueillant des personnes valides : MASV, une maison d'accueil spécialisée accueillant des personnes non valides : MASNV, et un institut médico-éducatif : IME. Ces groupes étaient composés des personnels suivants : un coordonnateur des soins, deux moniteurs, un cadre infirmier, un IDE, un kinésithérapeute et un ASH vielleur de nuit. La définition des scénarios pour chaque situation sensible a été réalisée au cours de séances de travail d'une demi-journée, par groupe de dix à vingt personnes.

2.2 - Proposition d'un outil d'évaluation de l'éthique dans les établissements médico-sociaux

Nous présentons ici l'outil d'évaluation de l'éthique construit de manière participative ainsi que l'analyse et la discussion qui en découlent.

2.2.1 - Un outil dévaluation de l'éthique construit de manière participation grâce à la méthode des scénarios

À partir de notre modèle opératoire de l'éthique dans les établissements médico-sociaux, nous avons construit un répertoire des situations sensibles pour les trois groupes de travail présentés ci-dessus. Il a été demandé à ces trois groupes d'identifier les situations concrètes qui illustrent les différents principes d'action (vertus) par la difficulté de décision qu'elles ont présentée. Ce travail a fait l'objet d'une consolidation et d'un travail de validation collectif. Le répertoire des situations sensibles ainsi formalisé traduit à la fois les préoccupations actuelles des équipes et la mémoire des situations vécues. Les situations sensibles répertoriées par les professionnels ont été regroupées en huit thèmes :
- la violence des résidents ;
- l'hygiène et la santé des résidents ;
- la liberté des résidents et la vie de groupe ;
- l'équité dans le traitement des résidents ;
- la vie sexuelle des résidents ;
- les problèmes d'équipe et de projet ;
- les relations avec les parents ;
- la maltraitance.

Ces huit thèmes ont permis la définition de 28 scénarios. Les problèmes posés ont été regroupés autour de six catégories de relations entre les différents acteurs de la situation de prise en charge :
- la relation entre les professionnels au sujet d'un résident (9 scénarios) ;
- la relation d'un résident avec le groupe (5 scénarios) ;
- la relation d'un professionnel avec le résident et le groupe (15 scénarios) ;
- la relation à la norme (4 scénarios) ;
- la relation des parents avec le résident et le professionnel (3 scénarios) ;
- la relation des professionnels aux parents (2 scénarios).

Par la suite, nous avons utilisé la méthode des scénarios pour analyser le problème d'éthique posé dans la situation en regard des principes d'action et identifier les réponses comportementales possibles dans la situation et les décrire selon la même méthode. Au cours de ce travail, le personnel a donné son point de vue sur les situations en suivant quatre étapes :
- La première a consisté à évaluer le poids des vertus (ou principes d'action) dans la situation. L'évaluation porte sur l'importance perçue du principe dans la gestion de la situation par le professionnel. Cette étape requiert une prise de recul et une réflexion sur l'attitude face à la situation, en amont de la prise de décision. Elle anticipe en même temps sur cette dernière, puisqu'on peut faire l'hypothèse que la décision anticipée influe sur le poids accordé aux principes.
- La deuxième étape a permis de donner une valeur éthique à chaque comportement possible. La note éthique doit être attribuée par les répondants selon ce qui leur paraît souhaitable et en référence à leur propre système de valeurs. L'évaluation de chaque comportement doit être indépendante et réalisée en dehors de toute contrainte organisationnelle. Les échelons proposés sont : très peu éthique, peu éthique, assez éthique, éthique, très éthique. La valeur « très peu éthique » correspond à une situation présentant un danger et ne valorisant qu'un intérêt particulier à court terme. La valeur « très éthique » correspond à un comportement idéal, pour lequel on ne peut pas mieux faire.
- L'évaluation de la probabilité d'adoption du comportement dans l'établissement était la troisième étape. À ce stade, le répondant devait indiquer la probabilité d'adopter ce comportement dans le contexte profes-

sionnel. Les échelons proposés étaient : très peu probable, peu probable, assez probable, probable et très probable. Cette seconde évaluation était destinée à mesurer des écarts entre le souhaitable et le probable. Des écarts pouvaient être dus à des effets de groupe, de culture, à des contraintes organisationnelles, ou encore à des comportements personnels.

- La quatrième et dernière étape a consisté à prendre une décision, la plus proche possible de celle que le répondant pensait adopter dans la pratique. Cette décision était à prendre en fonction du contexte professionnel et selon le point de vue professionnel du répondant (le choix ne devait pas correspondre à un point de vue idéaliste). Cette évaluation a ainsi permis de trancher en cas d'équiprobabilité et de définir les moyennes pour le groupe.

2.2.2 - Analyse et discussion

Les problèmes posés concernent majoritairement les relations entre professionnels, soit en raison d'une divergence à propos du comportement du professionnel (relation entre les professionnels au sujet d'un résident), soit en raison d'une difficulté à gérer le comportement du résident dans le groupe (relation d'un professionnel avec le résident et le groupe). La relation des résidents au groupe concerne des attitudes violentes ou intolérantes de la part de résidents, attitudes difficiles à gérer. La relation frontale à la norme est essentiellement liée aux questions de sexualité. Enfin, la relation aux parents pose principalement des problèmes liés à la tension entre leur vision de leur enfant et les exigences de la prise en charge dans un contexte professionnel.

Les situations définies par les groupes à partir de leur mémoire professionnelle constituent un support projectif pour l'ensemble des personnels qui ont une expérience du même environnement professionnel. Les acteurs ont ainsi été capables d'appréhender les situations problématiques à partir des principes d'action grâce à leur implication et leur participation en amont de la démarche d'évaluation. Selon Enrègle et Thiétart (1978), l'organisation doit faire participer son personnel, en tant que force interne des dirigeants, à la prise de décisions. Mais pour les motiver à ce type d'actions, il est nécessaire de les écouter (Crozier, 1985). Le concept d'empowerment (Moss Kanter, 1983, 1992) identifie la responsabilisation comme une source de progression des individus, de dynamisme des équipes et donc de succès pour la démarche éthique de l'entreprise. Pour s'inscrire dans cette perspective, on assure d'une part un transfert partiel du pouvoir de décision aux salariés tout en préservant le leadership des cadres, et d'autre part un niveau de compétence adéquat et un accès aux informations nécessaires : deux conditions respectées dans nos travaux afin que chacun s'approprie la méthode et l'outil d'évaluation. La participation et la responsabilisation des acteurs sont également des éléments clés du concept de lean management (Bösenberg et Metzen, 1994) qui s'inscrit dans la lignée des démarches qualité qui concernent directement notre champ d'étude. En revanche, le manque de pouvoir de décision concernant l'organisation et les modalités de la prise en charge des résidents est un des facteurs qui explique l'inertie des acteurs en matière de pilotage (Simon et March, 1974), car c'est précisément le pouvoir qui permet d'amener les hommes à se comporter d'une façon donnée (Toffler, 1992) et plus précisément à adopter des attitudes collectives plus éthiques.

Conclusion

Notre article portait sur la méthode d'évaluation de l'éthique dans les services et établissements sociaux et médico-sociaux. Dans ce cadre, nous avons montré que le concept d'éthique s'articule de manière étroite à ceux de morale et de déontologie et qu'il est lié à des enjeux sociaux et stratégiques pour les établissements médico-sociaux : lutte contre la maltraitance, et rationalisation des financements et de l'offre de prise en charge grâce à son contrôle depuis la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002. Depuis lors se pose la question de l'opérationnalisation du concept d'éthique pour lequel nous avons proposé un modèle fondé à la fois sur la tradition philosophique et sur l'expérience des personnels dans le contexte d'un établissement médico-social. Notre modèle se compose de cinq vertus, ou principes d'action (l'altruisme, la justice, l'équité, la collégialité et la responsabilité) et nous l'avons testé au sein d'un établissement médico-social public dans le cadre d'une recherche intervention conduite en 2006 auprès de trois services.

L'intérêt scientifique de notre travail est de proposer un répertoire des situations représentatives des principales questions d'éthique qui se posent dans la relation entre les personnels en contact (au sens d'Eiglier et Langeard) et les personnes dépendantes (la violence des résidents, l'hygiène et la santé des résidents, la liberté des résidents et la vie de groupe, l'équité dans le traitement des résidents, la vie sexuelle des résidents, les problèmes d'équipe et de projet, les relations avec les parents, la maltraitance).

D'un point de vue managérial, l'évaluation des situations sensibles au plan éthique a été simultanément l'occasion de réaliser une action de sensibilisation et de prise de recul pour le personnel. L'étape suivante qui n'est pas exposée dans cet article a permis d'identifier les situations à risque afin d'engager à la fois une démarche de prévention et un plan d'actions. De manière générale, la recherche intervention a créé une dynamique autour de questions éthiques fondamentales liées au sens des pratiques.

Les limites de notre travail sont inhérentes à notre méthode de recueil et d'analyse des données. Tout d'abord, les thèmes regroupés au sein du répertoire des situations sensibles sont centrés sur la relation aux résidents. Par conséquent, ils ne recouvrent pas l'ensemble des problèmes d'éthique qui peuvent se poser au sein de l'établissement concernant par exemple la logistique, l'organisation et le management. Il s'agit d'une limite liée au périmètre de l'étude. Ensuite, nos résultats ne sont pas généralisables, il faudrait par conséquent réaliser de nouvelles recherches auprès de différents établissements médico-sociaux afin de confirmer nos résultats et les enrichir grâce à l'accumulation de données.
Les données par la suite recueillies ont permis d'analyser les attitudes collectives et leur cohérence, ainsi que l'homogénéité ou l'hétérogénéité du groupe. Il s'agit en quelque sorte d'un « état des lieux » du niveau d'éthique dans l'établissement. Cette seconde étape sera prochainement traitée et constituera le support d'une nouvelle réflexion à la fois scientifique et managériale.

Bibliographie

Alexander C.S., Becker H.J. (1978), "The Use of Vignettes in Survey Research", *Public Opinion Quaterly*, p. 93-104.

Aristote, in Tricot J. (1972), *Éthique à Nicomaque*, Vrin, Abrégé EN.

Badiou A. (1993), *L'éthique, Essai sur la conscience du mal*, Editions Hatier.

Ben Aissa H. (2001), « Quelles méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? », in *XIe Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique*, Québec, actes, 27 p., p. 16.

Bertezene S., Nilles J.J. (2003), « L'impact des dysfonctionnements d'une organisation sur le respect de l'éthique : le cas des professionnels de la santé dans les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes », in *XIVe Congrès de l'association latine pour l'analyse des systèmes de santé* (ALASS), actes, 15 p.

Bösenberg D., Metzen H. (1994), *Le lean Management*, Les éditions d'organisation, 222 p.

Cavanagh G.F., Fritzsche D.J. (1985), "Using Vignettes in Business Ethics Research", *in Research in Corporate Social performance and Policy*, Lee E. Preston, ed., Greenwich, CT : JAI Press Inc.

Comte Sponville A. (1995), *Traité des vertus*, PUF.

Couret A. (1992), « Droit des affaires : éthique et déontologie », in La Bruslerie H. et al. Éthique, déontologie, et gestion de l'entreprise, Economica, 295 p.,

Crozier M. (1985), L'entreprise dans 10 ans, Les nouveaux modes d'organisation, Institut de l'Entreprise, 75 p.

D'Amboise G. (1996), *Le projet de recherche en administration*, FSA, Québec.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), *Les nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Vuibert.

Enrègle Y., Thiétart R.A. (1978), *Précis de direction et de gestion*, Les éditions d'organisation.

Habermas J. (1992), De l'éthique de la discussion, Éditions Cerf.

Lalande A. (1976), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, p. 1902-1923.

Landier H. (1991), *Vers l'entreprise intelligente*, Calman-lévy.

Lavotora, Nilles J.J., Pontier (2005), « La méthode des scénarios : une méthode qualitative innovante. Application au domaine de l'éthique », *Décisions Marketing*, n° 7, janvier-mars.

Macintyre A. (1997), *Après la vertu*, PUF.

Meyer V. (2004), « La méthode des scénarios : expérimentation et usages dans les sciences humaines et sociales », in *First International Co-sponsored Conference Research Methods Division Academy of Management*, Lyon, actes.

Moss Kanter R. (1992), *Entreprise en éveil : maîtriser les stratégies du management post-industriel*, InterEditions.

Padioleau J. (1989), « L'éthique est-elle un outil de gestion », *Revue Française de Gestion*, Dossier : Éthique et Pratique de la Gestion, juin-juillet-août, p. 82-91.

Plane J.M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan.

Rawls J. (1987), *Théorie de la justice*, Editions du Seuil.

Renaud C. (1994), « L'acte euthanasique est-il éthique ? Le cas du MI1 », *Revue Recherche en Soins Infirmiers*, n° 39, décembre, 5620 p.

Ricœur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Éditions du Seuil.

Rojot J. (1992), « Déontologie et gestion des ressources humaines », in Éthique, déontologie et gestion de l'entreprise, Editions Economica.

Saint Thomas, in Desclee De Brower (1949), *La Somme Théologique*.

Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, Economica.

Simon H.A., March J.G. (1974), *Les organisations*, Dunod, 253 p.

Spinoza B. (1670), « Traité Théologico-politique », in *Œuvres complètes* (1954), chapitre 16, Gallimard.

Thietart R.A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 535 p., p. 238.

Toffler A. (1992), *Les nouveaux pouvoirs*, Fayard, 650 p., p. 33.

Weil E. (1960, 1981), *Philosophie morale*, Vrin.

Fragmentation identitaire et mobilisation sociale

Marie Peretti
Doctorante
Centre d'Analyse et d'Intervention Sociologiques
Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales
marie.peretti@caramail.fr

Le questionnement sur les liens existants entre fragmentation identitaire et mobilisation sociale s'inscrit dans le cadre plus général d'une réflexion portant sur le passage d'une première à une seconde modernité et aux ruptures qu'il génère en termes de rapports sociaux. Pour les entreprises, le développement social et économique passe par la prise en compte des enjeux et risques de la fragmentation identitaire et des réponses appropriées.

La première modernité peut être caractérisée par le triomphe de la rationalité. Elle s'appuie sur l'héritage des Lumières. Un lien puissant uni le sujet et le système et se traduit par des principes de gouvernement, de gestion ou d'éducation spécifiques. Aujourd'hui cette première modernité semble en crise. Le modèle rationnel est attaqué sous de multiples angles tandis que la montée des nationalismes, particularismes, traditionalismes et autres communautarismes a affaibli les liens existant entre l'acteur et le système.

La seconde modernité peut être envisagée comme découlant en partie de l'intensification des échanges au niveau mondial. Nombre de phénomènes économiques, sociaux ou encore politiques ne peuvent aujourd'hui se lire à la lumière du seul contexte national. Ces dernières décennies, il nous a ainsi été donné d'assister à la montée en puissance des échelles locale et mondiale. Cette seconde modernité se caractérise également par de fortes tensions entre universalisme et particularisme.

La fragmentation identitaire s'accompagne-t-elle de nouvelles formes de mobilisation sociale ? Malgré la complexité de nature et la variété des composantes des phénomènes classables sous cette notion, une première approche des formes de mobilisation sociale qui sont apparues lors des dernières décennies permet d'envisager l'émergence de nouveaux mouvements comme de nouveaux acteurs en rupture avec les formes de mobilisation sociale antérieures. Ceci constitue pour les entreprises un défi à relever.
Dans un premier temps nous tenterons de caractériser le concept de seconde modernité. Nous chercherons ensuite à penser l'émergence de ces nouveaux mouvements, ses causes ainsi que le lien qu'elle entretient avec les signes d'une fragmentation identitaire croissante. L'apparition plus récente de nouveaux acteurs sur la scène de la mobilisation sociale sera dans un troisième temps étudiée. Pour conclure nous tenterons d'envisager quelles peuvent être les réponses que l'entreprise peut apporter à ces nouvelles formes de mobilisation.

1. La seconde modernité

Envisager ces différents éléments rend nécessaire un bref retour sur le concept de seconde modernité. Celle-ci peut, selon Alain Touraine, être envisagée comme le fruit de la « dissociation des faits et du sens, de l'économie et de la culture » (Touraine, 1992, p. 132). Si des marques criantes de cette dissociation se donnent à voir de façon plus remarquable depuis les années 1970, celle-ci est toutefois en germe depuis la fin du XIXe siècle. Les causes de cet éclatement sont multiples. Tout d'abord, la croyance en une modernité libératrice s'essouffle à mesure que la rationalisation appliquée au monde du travail créé un nouvel ensemble de contraintes qui enserre les individus dans un étau autrement plus étroit que celui des cultures et des modes de production traditionnels (Touraine, 1992, p. 121). Ensuite, l'intensification des échanges a pour corollaire la naissance de nouveaux espaces anonymes, non-lieux où se croisent sans se rencontrer les solitudes individuelles (Augé, 1992), ainsi que l'augmentation des déséquilibres socio-économiques internes dans les sociétés nationales. Tout ceci concourt à l'écroulement du mythe de la modernité.
« De façon générale, le thème des dégâts du progrès s'est imposé avec suffisamment de force pour que l'idée de société ne puisse plus associer naïvement la modernité et le progrès » (Dubet, Martuccelli, 1998, p. 34). La seconde modernité naît sur ces ruines et se caractérise avant toute chose par son absence de « principe central détectable » (Touraine, 1992, p. 127). Les sociétés nationales ne permettent donc plus la construction des identités collectives autour de référents, qu'ils soient culturels, historiques ou encore philosophiques, nationaux. Dès lors, la différence culturelle est ancrée par les différents acteurs au cour d'un processus de construction identitaire et prend ainsi la place occupée autrefois par l'identité de classe ou l'identité nationale[1].

2. La quête identitaire

Dans les années soixante-dix apparaissent ainsi de nombreux mouvements qui présentent l'originalité d'axer leurs discours sur des questions d'ordre identitaire ou culturel. Ces mouvements - régionalistes, féministes, religieux… - présentent une même volonté de transformer ce qui pouvait être autrefois perçu comme un stigmate « en affirmation culturelle visible et assumée » (Wieviorka, 2001, p. 31).

Le stigmate doit ici être envisagé non pas seulement en tant qu'attribut plus ou moins visible, intrinsèquement porteur d'une déficience, mais en tant qu'élément induisant une relation particulière du sujet au groupe majoritaire (Goffman, 1975, p. 14). L'enjeu de ces nouvelles mobilisations est donc d'agir sur cette relation plus que sur les marqueurs différentiels. Ces nouveaux mouvements mobilisent ainsi les acteurs sur la base d'une différence vécue et conjuguent revendications sociale et culturelle. À ce propos, il peut être intéressant de s'interroger sur la façon ils combinent ces deux dimensions. Nous disposons aujourd'hui en effet d'un certain recul à ce propos et pouvons envisager à la fois quelle a été leur évolution ultérieure et la portée de leur action.

Arrêtons-nous tout d'abord sur les mouvements régionalistes français. Ces mouvements ont été particulièrement forts en Bretagne, en Corse ou encore au Pays Basque, différents travaux sociologiques ou historiques leur ont été consacrés (voir notamment : Touraine, Dubet, Hegedus, Wieviorka, 1981 et Briquet, 1997). Approcher ces questions à travers l'exemple de la Corse peut se révéler fécond car dans l'île plus qu'ailleurs, et notamment du fait de l'insularité, les questions socio-économiques et culturelles semblent particulièrement délicates.

Soulignons dans un premier temps que des mouvements de type autonomistes ont existé en Corse bien avant les années soixante-dix. Dans les années vingt, en effet différents acteurs insulaires revendiquent l'idée d'autonomie. Leurs convictions sont portées notamment par le journal *A Muvra* et le *Partitu corsu d'azione* qui deviendra en 1927 le *Partitu corsu autonomistu*. Leur discours est alors structuré autour de trois axes centraux : la critique de l'État français qui ne génère en Corse aucun développement, du clanisme qui relaie ce pouvoir et l'affirmation de particularités régionales menacées par le mode de vie continental. Les idées portées par ces mouvements restent toutefois très minoritaires dans l'île. De fait, « dans un contexte [qui] participe à la diffusion du sentiment patriotique et à la légitimation de l'État, à partir notamment des avantages matériels et des possibilités de promotion sociale qu'il offre à une grande majorité de la population insulaire, les acteurs ou les groupes qui cherchent à faire de la critique du clan et de l'affirmation des droits de la nation corse les fondements d'une mobilisation politique protestataire restent marginalisés à l'intérieur d'un système de pouvoir consolidé qu'ils n'ont pas la faculté de déstabiliser » (Briquet, 1997, p. 236).

De mêmes idées seront reprises dans les années soixante et, de façon plus remarquable encore dans les années soixante-dix par différents mouvements. Elles auront alors une toute autre portée. Au niveau de l'échi-

[1] Ce glissement ne signifie en aucun cas la fin du nationalisme en tant que force politique. Celui-ci semble au contraire se nourrir de la crise de l'identité nationale et se développe ces dernières années de façon remarquable dans nombre de pays occidentaux.

quier politique local, tout d'abord, de nombreuses transformations verront le jour : de nouveaux partis, qualifiés par certains auteurs de nationalitaires (Briquet, *op. cit.*) apparaissent et obtiennent peu à peu un certain poids électoral. En ce qui concerne les luttes sociales, ensuite, un nouveau syndicat, le Sindicatu di i Travagliadori Corsi (STC), apparaît et devient en quelques décennies l'un des plus importants de la scène sociale locale.

L'émergence de tels mouvements peut être pensée au vu de trois éléments étroitement imbriqués : la fin de la période coloniale, l'arrivée sur le sol corse de nombreux pieds-noirs qui bénéficient d'avantages fiscaux et la perte de légitimité de l'État français. Avec la décolonisation, en effet, l'horizon socioprofessionnel de nombreux Corses s'obscurcit et le sous-développement de l'île apparaît de façon plus criante encore. Les politiques agricoles et touristiques qui sont mises en place par l'État semblent bénéficier avant tout aux rapatriés d'Algérie qui incarnent alors une altérité privilégiée et, parfois, haïe. Dans un même temps, l'État français traverse de nombreuses crises plus ou moins liées aux difficultés économiques engendrées par le choc pétrolier de 1974 et ces crises semblent avoir des répercussions sur le sentiment d'appartenance communautaire à la nation (cf. Anderson, [1983] 2002, p. 55) et, par conséquent sur la question de l'identité française.

Mais avant d'envisager plus précisément comment ces différents éléments ont pu se combiner jusqu'à donner naissance à ces mouvements dont le ciment est en grande partie constitué par une identité collective spécifique, arrêtons-nous un instant sur le concept d'identité. L'identité peut, tout d'abord, être appréhendée comme une construction, une mise en récit qui s'effectue au cour de l'intériorité individuelle et qui mobilise deux ressorts narratifs caractérisés par Paul Ricœur sous les termes de « mêmeté » et d'« ipséité » (Ricœur, 1990, p. 140). Le premier de ces termes évoque ce qui relève de l'identification immédiate de l'individu par la caractérisation et la comparaison et le second ce qui assure la continuité du « je » dans la durée. L'identité se construit, également, dans un rapport à l'extériorité, au réel en s'appuyant sur des données concrètes et objectives (dont la sélection relève toutefois de la subjectivité). Sa dernière composante est la malléabilité : toujours créé en partie pour les regards extérieurs le magma identitaire se modifie sous l'action de ces regards.

Une telle définition peut nous permettre de distinguer ce qui, dans le processus de construction identitaire, relève du social, du culturel voire du politique et ce qui semble relever de mécanismes plus subjectifs, conscients ou inconscients.
Car l'identité « combine des propriétés communes à un groupe d'acteurs, dont elle établit les frontières, et des propriétés plus individualisantes, au sein de ces mêmes combinaisons » (Martuccelli, 2002, p. 354). Le concept d'identité nous permet donc d'appréhender un processus définitionnel qui prend appui sur des données objectives et qui est soumis au jeu de la subjectivité comme des interactions.

Pendant les années soixante-dix, les nombreux changements évoqués ci-avant bouleversent un grand nombre des référents de l'identité collective française (les données objectives) et ouvrent ainsi un espace aux identités collectives autres. En Corse, la mise en avant d'une identité collective corse par les mouvements nationalitaires s'appuie sur l'expérience commune d'une injustice, qu'incarne en partie la figure du pied-noir, ainsi que sur les angoisses générées par l'apparition sur le sol corse de signes évocateurs de la modernité (nouvelles structures agricoles…).

En cela, ces mouvements sont assez proches des autres mouvements culturels qui apparaissent dans différents pays occidentaux à partir de cette époque. De fait, la combinaison des bouleversements affectant les référents de l'identité collective nationale, d'une part, et d'inégalités sociales accentuées par une conjoncture économique défavorable, d'autre part semble expliquer l'émergence des nombreux mouvements culturels apparus depuis. Car le mouvement de fragmentation identitaire amorcé dans les années soixante-dix en France notamment semble s'être développé dans nombre d'États depuis. L'éclatement de différentes entités nationales en Asie mineure ou encore dans les Balkans représente un exemple notable de cette évolution.

3. De nouveaux acteurs

Parallèlement se constate l'apparition de nouveaux acteurs et de nouveaux mouvements à dimension internationale. Il en est ainsi notamment des mouvements dits altermondialistes.
Différents éléments fondateurs peuvent être considérés comme marquant la naissance de l'altermondialisme : le soulèvement du Chiapas en 1994, les grèves françaises de 1995, les manifestations contre la dette à Birmingham en 1998 ou encore la mobilisation durant la conférence ministérielle de l'OMC à Seattle en 1999. Les désaccords à ce propos prévalent.
Le terme d'altermondialisme est lui-même très récent puisqu'avant 2002 il était essentiellement question d'antimondialisme. Il n'est d'ailleurs utilisé qu'en France et en Espagne, le terme d'anti-globalisation lui étant préféré ailleurs.

Les divergences relatives aux termes à employer pour qualifier le mouvement comme aux événements en marquant la naissance ne semblent pas au premier abord

de grand intérêt, elles peuvent toutefois nous permettre d'envisager un mouvement relativement hétérogène au niveau de ses revendications comme au niveau de ses acteurs.
Cette hétérogénéité peut notamment être analysée à la lumière des mutations du militantisme au cours des années quatre-vingt.

Il est également notable que nombre des thématiques présentes dans les mouvements culturels des années soixante-dix apparaissent dans les discours portés par les acteurs altermondialistes (critique du capitalisme, lutte pour la sauvegarde de l'environnement…). Ce qui est réellement nouveau avec la naissance d'un tel mouvement, outre l'échelle à laquelle se situe son action, c'est la mobilisation de cadres explicatifs originaux.
L'altermondialisme se structure en effet autour de la critique de la globalisation néo-libérale incarnée par des organisations internationales telles que l'Organisation Mondiale du Commerce, le Fond Monétaire International ou la super puissance américaine. Les disparités économiques qu'il s'agit de combattre sont envisagées comme étant en partie le fait de cette globalisation. L'idée centrale est que les valeurs de démocratie, de justice économique et de protection de l'environnement doivent prévaloir sur le développement économique seul.

À première vue, donc, les revendications de type identitaire ne semblent pas centrales. Ce constat se nuance toutefois à l'analyse. De fait les mobilisations altermondialistes présentent une constante : la question sociale est souvent liée à la question identitaire et ou culturelle, les différentes mobilisations indiennes en Amérique du Sud en fournissent un exemple notable. La question identitaire semble, une fois encore, centrale dans les stratégies de mobilisation des acteurs. Les nouveaux cadres d'action collective proposés et exploités par l'altermondialisme se conjuguent avec des références anciennes aux identités ethniques.

4. La quête de reconnaissance

À des degrés divers et sous des formes différentes se retrouve donc au cour de ces différents mouvements la question de la reconnaissance. Il s'agit pour des acteurs s'estimant à différents titres lésés de par leur appartenance à une minorité (ou pour des acteurs souhaitant intervenir en faveur de minorités lésées) d'en référer à des critères d'ordre culturels ou identitaires afin de créer un mouvement de mobilisation pouvant leur permettre d'accéder à une position plus égalitaire. Ce type de revendications peut avoir pour corollaire la volonté de mettre en place des mesures d'accès préférentiel au marché de l'emploi basées sur des critères ethniques. Quelle peuvent être les réponses à apporter à de telles demandes ?
Tout d'abord il semble nécessaire de ne pas, au nom d'un quelconque particularisme culturel, accepter des comportements répréhensibles au vu des droits de l'homme tels qu'ils sont définis au niveau international car, comme le rappelle l'anthropologue Marc Augé, « la meilleure manière de respecter une culture contemporaine, de ne pas la considérer comme un ensemble arbitraire et clos de propositions directes ou indirectes, comme un « texte » au sens où un archiviste peut en découvrir, en classer ou en déchiffrer, c'est de dialoguer avec elle, métaphoriquement ou non […], autrement dit de ne pas renoncer à l'affirmation de valeurs estimées universelles au nom d'un respect des cultures qui s'apparenterait à une forme d'apartheid culturel » (Augé, 1994, p. 119).

Dans un second temps, et c'est là l'objet central de notre propos, il apparaît nécessaire de corriger les dysfonctionnements de diverses natures qui empêchent l'ascension sociale de certains acteurs en raison de leur appartenance ethnique, de leur genre ou encore de leur domiciliation.
En d'autres termes si l'on souhaite éviter les dérives possibles de mouvements sociaux mobilisant sur la base d'une appartenance identitaire ou culturelle il est primordial de rétablir la prééminence du critère méritocratique, particulièrement au niveau du marché de l'emploi.
La recherche de politiques et pratiques RH assurant une authentique « égalité des chances » est pour les entreprises un enjeu fondamental.

Bibliographie

Anderson B. (2002), *L'imaginaire national. Réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*, La Découverte.

Arrighi G-M., Vinciguerra M-J., et al., (1999), *Le Mémorial des Corses. Tome 7 : chronique de fin de siècle 1981-2000*, Albiana.

Augé M. (1992), *Non-lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Editions du Seuil.

Augé M. (1994), *Le sens des Autres, Actualité de l'anthropologie*, Fayard.

Balibar E., Wallerstein I. (1997), *Race, Nation, Classe : les identités ambiguës*, La Découverte.

Briquet J-L. (1997) *La tradition en mouvement. Clientélisme et politique en Corse*, Belin (Socio-histoire).

Castells M. (1999), *Le pouvoir de l'identité*, 2e édition, Fayard.

Ceccaldi F-M., (2004), « Territoire, économie et identité : vers des régulations nouvelles ? » p. 7-14 in Verdoni, C, *Réalisations et perspectives de recherche en Identités*, Environnement, N.T.I.C., Méditerranée du Centre de Recherches en Corse et en Méditerrannée, Albiana/B.U. C.R.C.M.

Chabot J-L., (1986), *Le nationalisme*, Presses Universitaires de France (Que sais-je ?).

Dubet F., Martuccelli D., (1998), *Dans quelle société vivons-nous*, Seuil.

Dubet F. (1974), *Sociologie de l'expérience*, Seuil.

Dupin E. (2004), *L'hystérie identitaire*, Le Cherche Midi.

Gellner E. (1991), « Le nationalisme et les deux formes de la cohésion dans la société complexe », p. 233-255, in G. Delannoi, P-A. Taguieff (éds), *Théories du nationalisme. Nation, nationalité, ethnicité*, Éd. Kimé.

Ghisoni D., Iopué W., Rabin C., (1988), *Ces îles que l'on dit françaises. Actes du colloque international de Lyon*, L'Harmattan.

Giudici N. (1997), *Le crépuscule des Corses. Identité, clientélisme et vendetta*, Grasset 374 p.

Goffman E. (1975), *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Les Éditions de Minuit.

Grimaldi S. (1997), *La Corse et le monde. Histoire chronologique comparée III*. De 1769 à 1914, Édisud.

Halbwachs M. (1984), « Chicago, expérience ethnique », p. 283-331 in Y. Grafmeyer, I. Joseph (éds), *L'école de Chicago. Naissance de l'écologie urbaine*, Aubier.

Holloway J. (2002), *Change the World Without Taking Power* Pluto Press.

Jaffrelot C. (1991), « Les modèles explicatifs de l'origine des Nations et du nationalisme - revue critique », p. 139-177, in G. Delannoi, P.-A. Taguieff (éds), *Théories du nationalisme. Nation, nationalité, ethnicité,* Éd. Kimé.

Kastersztein J. (1999), « Les stratégies identitaires des acteurs sociaux : approche dynamique des finalités » pp. 27-41, in Camilleri C., Kastersztein J., Lipiansky E-M., et. al., *Stratégies identitaires*, Presses Universitaires de France.

Kaufmann J-K. (2004), *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin, 2004, 352 p.

Lapeyronnie D. (1999), « De l'altérité à la différence. L'identité, facteur d'intégration ou de repli ? », p. 252-259, in Dewitte, P, (dir.), *Immigration et intégration l'état des savoirs*, La Découverte.

Laplantine F. (1999), *Je, nous et les autres. Être humain au-delà des appartenances*, Le Pommier.

Leconte C. (2005), *L'Europe face au défi populiste*, Presses Universitaires de France.

Lefevre M. (2000), *Géopolitique de la Corse. Le modèle républicain en question*, L'Harmattan (Histoire et perspectives méditerranéennes).

Martuccelli D. (2001), *Dominations ordinaires. Explorations de la condition moderne*, Editions Balland.

Mayer N. (dir.), (2005) *L'altermondialisme en France : La longue histoire d'une nouvelle cause.* Flammarion

Mucchielli A. (1994), *L'identité*, Presses Universitaires de France (Que sais-je).

Noiriel G. (1988), *Le Creuset Français. Histoire de l'immigration XIXe-XXe siècle*, Seuil.

Nguyen E. (1998), *Les nationalismes en Europe. Quête d'identité ou tentation de repli*, Éditions Le Monde.

Pellegrinetti J-P., Rovere A., (2004), *La Corse et la République*, Éditions du Seuil (collection XXe siècle).

Poutignat P., Streiff-Fenart J. (1995), *Théories de l'ethnicité*, Presses Universitaires de France.

Ricœur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Seuil (L'ordre philosophique).

Tarrius A. (2002), *La mondialisation par le bas. Les nouveaux nomades de l'économie souterraine*, Balland (Voix et Regards).

Touraine A. (1992), *Critique de la modernité*, Fayard.

Touraine A. (1977), *La société invisible. Regards 1974-1976*, Seuil.

Touraine A., Dubet F., Hegedus Z., Wieviorka M., (1981), *Le pays contre l'État. Luttes occitanes*, Editions du Seuil (Sociologie).

Vinsonneau G. (1996), *L'identité des jeunes en société inégalitaire. Le cas des Maghrébins en France. Perspectives cognitives et expérimentales*, L'Harmattan.

Weil P. (2005), *La République et sa diversité. Immigration, intégration, discrimination*, Édition du Seuil / La République des idées.

Wieviorka M. (1997), *Commenter la France*, Editions de l'Aube.

Wieviorka M. (1993), *La démocratie à l'épreuve. Nationalisme, populisme, ethnicité*, La Découverte.

Wieviorka M. (2001), *La différence*, Balland (Voix et regards).

Wieviorka M., Ohana J. (2000), *La différence culturelle. Une reformulation des débats. Actes du colloque de Cerisy, France*, 2000, Balland (Voix et Regards).

Wieviorka M. (2003), *Un autre monde… Contestations, dérives et surprises dans l'antimondialisation*, Balland.

Représenter le monde stratégique du dirigeant : ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles, ses non souhaitables. Le cas « Décapin »

Dominique Phanuel
Maître de conférences
Université de Rouen, CREGO
Dominique.phanuel@univ-rouen.fr

Représenter le monde, les mondes, la stratégie du dirigeant, constitue l'ambition de cette recherche. La diversité des approches, des écoles et des définitions de la stratégie est régulièrement soulignée (Martinet, Thiétart, 2001 ; Fréry, 2004) et rend difficile l'accès à une représentation holiste de la stratégie d'un dirigeant. Les sciences de gestion et les sciences cognitives, nous apprennent que le décideur n'est pas un individu hyper rationnel (Vidaillet, Estaintot, Abecassis, 2005 ; Berthoz, 2003 ; Piattelli Palmarini, 2006) et que la quête de ses représentations est fondamentale, notamment parce que « la décision ne vient pas après la perception ; percevoir, c'est déjà classer suivant un répertoire d'actions possibles (Berthoz, 2003). Comment se représenter, de manière globale, les mondes, la stratégie du dirigeant ? Comment le dirigeant se représente-t-il lui-même son monde, ses mondes, sa stratégie ? On est face à l'alternative suivante : partir des concepts, des outils stratégiques, d'une axiomatique de la stratégie (Fréry, 2004) ou partir du discours des dirigeants. Cette seconde orientation pose le problème du point de départ de cette quête. Pour Solé (2000), « nous voyons, nous entendons nous sentons ce que nos possibles et impossibles nous font voir, entendre, sentir ». Berthoz (2003) évoque l'idée d'un répertoire de décisions possibles. On propose d'utiliser et d'élargir cette approche cognitive. On soutient que le dirigeant se représente ses mondes, sa stratégie au travers d'un répertoire de possibles et d'impossibles mais aussi de souhaitables et de non souhaitables. Ces « SPINS » permettront de découvrir et de comprendre le monde (les mondes) du dirigeant. En résumé, le dirigeant décide, imagine, des possibles et des impossibles (Solé, 2000), des souhaitables et des non souhaitables, qui constituent autant de décisions ou de non décisions potentielles. La stratégie est structurée à l'intérieur de ce cadre.

L'objectif de la recherche est de comprendre le monde, les mondes des dirigeants, leur stratégie tels qu'ils les perçoivent. Afin d'atteindre cet objectif, on propose de répondre à la question suivante : les SPINS sont-ils pertinents afin de comprendre et de formaliser de façon globale mais relativement simple les mondes du dirigeant ? Une première partie est consacrée au positionnement théorique et méthodologique de la recherche et à l'identification des mondes des dirigeants à partir des possibles, des impossibles, des souhaitables et des non souhaitables qu'ils se forgent. Ces « SPINS » seront définis et illustrés à partir de quatre cas menés dans des PMI employant moins de 50 personnes (Annexe 1). Une seconde partie a pour objet de structurer et d'articuler les SPINS d'une PME-PMI (Cas Décapin). Une discussion de la recherche sera engagée dans une troisième partie.

1. La représentation des mondes des dirigeants par leurs souhaitables, leurs possibles, leurs impossibles et leurs non souhaitables

Après avoir défini le positionnement théorique et méthodologique de la recherche, le modèle « SPINS » (souhaitables, possibles, impossibles, non souhaitables) sera explicité.

1.1 - La représentation de la stratégie par les « SPINS » : positionnement de la recherche

Cette recherche se positionne au sein du paradigme cognitif. Après avoir resitué la recherche dans son cadre théorique, on présentera la méthodologie utilisée.

1.1.1 - Positionnement théorique

Frery (2004) constate une très forte diversité des définitions, des approches et des écoles, voire des « chapelles », de la stratégie depuis ses origines. Des structurations du champ de la stratégie (Dery, 2001) et des réseaux paradigmatiques (Boissin, Castagnos, Guieu, 2001) furent proposées à de multiples reprises. Frery (2004) propose une axiomatique de la stratégie dont l'ambition est de définir de façon précise et cohérente ses frontières et son objet. Il retient trois principes : le périmètre, la valeur et l'imitation qu'il qualifie respectivement d'ontologique, de téléologique et de dynamique (tableau 1 ci-dessous).

D'influence porterienne, son axiomatique ne souligne pas spécifiquement la dimension cognitive de la stratégie. Dès lors, qu'il s'agit de s'interroger sur la représentation de la stratégie, la perception que s'en forge les acteurs est fondamental. D'ailleurs, les approches cognitives de la stratégie se sont largement développées et ont fait l'objet de tentatives de synthèse (Laroche, 2001). Comment se forme la stratégie ? Quelle représentation s'en forge les dirigeants ? Ces deux questions mettent en relation deux grandes dimensions de la stratégie : sa formation et sa cognition. La cognition précéderait la formation de la stratégie et la décision stratégique. Les sciences cognitives, et particulièrement la physiologie de la perception et de la l'action, éclairent cette relation. Pour Berthoz (2003), « la décision ne vient pas après la perception ; percevoir c'est déjà, en quelque sorte engager le processus de décision dans une direction ou dans une autre (…). En réalité, le cerveau travaille à l'envers, il formule des hypothèses, il choisit dans un répertoire de décisions possibles et va chercher dans le monde les éléments qui confirment ou infirment les productions auxquelles conduisent ces décisions ». La perception est déjà décision (Piattelli Palmarini, 2006). Dans le même sens, Solé (2000) indique que « quand nous croyons décider, nous avons déjà décidé l'essentiel : nous analysons, réfléchissons, calculons, prévoyons, rêvons à l'intérieur de nos possibles et impossibles. D'ores et déjà, ces approches cognitives tendent à montrer que les contours de la stratégie s'inscrivent dans une construction de possibles et d'impossibles.

Tableau 1 : *synthèse de l'axiomatique de la stratégie selon Frery (2004)*

Principes	Périmètre	Valeur	Imitation
Questions soulevées	Quoi ? Quelles sont les frontières de l'entreprise ? Faut-il faire, ne pas faire ? Quelles ressources et compétences ?	Pourquoi ? Quel est l'objectif fondamental de la stratégie ? Quelle génération de valeur ?	Comment ? Comment imiter ? Comment ne pas être imité ?
Qualification	Ontologique	Téléologique	Dynamique
Thèmes correspondants	Diversification Recentrage Resource Based Theory	Survie, croissance Avantage concurrentiel Profit Chaîne de valeur	Protection de l'avantage concurrentiel Mimétisme/dérives Innovation

À partir de Frery F., Propositions pour une axiomatique de la stratégie, 13e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2,3 et 4 juin 2004

1.1.2 - L'apport des « SPINS »

La stratégie ne consiste-t-elle pas, en partie, à se créer, à se construire et à choisir des possibles et des impossibles ? Pour Porter (1986), « l'essence de la stratégie consiste à choisir ce que l'on ne fera pas ». Selon Tannery et Métais (2001) : « Au cœur même de l'analyse et du diagnostic stratégique sur la situation réelle ou potentielle de l'entreprise et de son environnement, le travail de mise en mots ne va pas seulement remplir une fonction de désignation et d'explication des événements. Il va aussi (…) provoquer la formulation et la formation d'images de la réalité sur ce qu'il est ou non possible, envisageable et désirable de faire » (Tannery, Métais, 2001). Dans le même sens, les managers imaginent des futurs possibles (Wiltbank et al., 2006) afin de répondre à la question simple : « que faire après ? ». Dit autrement, la stratégie suppose une représentation des possibles et des impossibles mais aussi des souhaitables et des non souhaitables. En résumé, les dirigeants vivent/se créent un monde qu'ils structurent à partir de possibles, d'impossibles mais aussi au travers de souhaitables et de non souhaitables. Ils se représentent ces « SPINS » au sein desquels leurs décisions et leur stratégie prennent corps. Ce modèle sera développé dans le prochain paragraphe (1.2).

1.1.3 - Positionnement méthodologique

La recherche se situe dans le paradigme cognitif. Le processus de la recherche se compose de trois grandes étapes (figure 1). Premièrement, la représentation mentale de l'objet de recherche, c'est-à-dire la représentation du monde et de la stratégie par le chercheur par la construction du modèle « SPINS ». Deuxièmement, la représentation en discours de cet objet lors d'un entretien avec le dirigeant. Enfin troisièmement, la représentation mentale de ce discours par le chercheur.

Figure 1. *processus de la recherche*

Modèle SPINS => Entretien/Discours => Tableau SPINS

Reprenant David (2000), on s'attache à construire la réalité à partir des représentations des dirigeants en utilisant un modèle comme moyen d'exploration de ses croyances. L'objectif de la recherche est d'aboutir à une construction mentale de la réalité en partant d'une situation idéalisée. Ainsi, on propose le modèle « SPINS » afin de représenter ce qu'est la stratégie, puis on illustrera ce modèle à partir du cas d'une PMI. La recherche est par conséquent qualitative. On a interrogé la réalité du dirigeant (David, 2000) par voie d'entretien semi directif d'environ une heure trente auprès du dirigeant (Annexe 2). Le guide d'entretien contient des questions générales et ouvertes sur le thème général de la décision puis d'autres questions abordent les possibles, les impossibles, les souhaitables et les non souhaitables. Par contre, à aucun moment les mots de « stratégie » et de « monde(s) » ne sont prononcés par le chercheur. Comprendre les mondes des dirigeants passe par l'écoute, le décryptage et l'organisation de leur vocabulaire. Il s'agit de comprendre la réalité des dirigeants au travers des interprétations qu'ils s'en font (Perret, Séville, 2003). Le discours produit sur les SPINS est synthétisé et formalisé dans un tableau à double entrée. Comment définir ces SPINS ? Que recouvrent-ils ? Quels sont les possibles, les impossibles, les souhaitables, les non souhaitables des quatre dirigeants rencontrés ? (Annexe 1). L'un d'eux fera l'objet du cas traité en seconde partie (Cas Décapin).

1.2 - Le modèle « SPINS »

Le modèle « SPINS » distingue ce qui relève du faisable et du désirable. On définit d'une part, les possibles, les impossibles et les non impossibles (Solé, 2000), on y ajoute d'autre part, les souhaitables et non souhaitables des dirigeants.

1.2.1 - Les possibles et les impossibles

Le possible est conçu comme ce qui est attente de réalisation (Solé, 2000) car dans l'ordre du faisable, du réalisable, du permis, de l'imaginable. « Le possible est bien plus que du - non encore réel-, c'est une manière d'exister : notre vie prend son sens, autant, sinon plus dans ce qu'elle aurait pu ou pourrait être, que dans ce qu'elle fut et est » (Solé, 2000). Les possibles sont les actions ou décisions potentiellement réalisables compte tenu du contexte interne et/ou externe. Ils sont aussi des événements, des circonstances présentes dans l'environnement et dans l'organisation susceptibles de se produire. Les possibles sont circonstanciés dans le temps et l'espace. Ils peuvent exiger l'existence d'opportunités et/ou la possession de ressources et de compétences pertinentes. Ils présentent la qualité d'être saisissables et mobilisables. Le repérage des possibles n'est que représentation et non réalité objective.

À l'inverse, les impossibles ne peuvent être atteints ou réalisés, ne peuvent se produire ou tout simplement exister soit objectivement soit dans l'esprit de celui qui les qualifie ainsi. Ils ne sont pas imaginables. « Nos impossibles sont ce que nous nous ne voyons pas faire ou dire ; ce que nous n'acceptons pas, rejetons, refusons de croire et de voir ; ce qui est inconcevable, impensable, indicible » (Solé, 2000). Ils sont également les événements, les circonstances perçues comme non susceptibles de se réaliser. Quels sont les possibles et les impossibles des dirigeants rencontrés ? (tableau 2). Ils sont relatifs à la survie, à la croissance, aux marchés, à la gestion des ressources humaines, à la concurrence, à la qualité, à ce que l'entreprise contrôle ou ne contrôle pas (ex : coûts des assurances).

Tableau 2 : *exemples de possibles et d'impossibles des quatre dirigeants*

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	**Entreprise Decapin**
Les possibles	- Doubler le chiffre d'affaires - Embaucher du personnel	- Améliorer l'organisation de l'entreprise - Continuer à diriger l'entreprise	- Prospecter - Que la concurrence débauche nos fournisseurs	**- Aider certains confrères** **- Respecter les épaisseurs**
Les impossibles	- Travailler pour l'industrie - Augmenter les salaires	- Arrêter toute activité au sein de l'entreprise - Doubler les capacités	- Construire de nouveaux bâtiments - Réduire le coût des assurances	**- Avoir une cabine de peinture grande comme un bâtiment** **- Arrêter l'entreprise**

1.2.2 - Les non impossibles : les incontournables

Solé (2000) ajoute aux possibles et aux impossibles, les non impossibles, c'est-à-dire les événements que l'individu ne peut pas ne pas imaginer. Ce sont les incontournables, ce qu'il n'est pas possible de ne pas concevoir. Ce sont des évidences qui s'imposent au décideur, des nécessités absolues auxquelles il ne peut échapper. Les non impossibles des dirigeants sont relatifs à la survie, la croissance et la rentabilité. Ils sont de l'ordre de la quasi obligation de faire ou de ne pas faire (tableau 3). Ils sont aussi conditionnés par les valeurs et la culture de l'entreprise (ex : « *je ne peux pas travailler avec l'industrie, je ne peux pas, je ne ressens rien », dirigeant A*). Ces non impossibles sont fondamentaux dans la représentation du monde du dirigeant car ils orientent sa perception. Ils sont au cœur de ses mondes, de sa stratégie.

Les possibles, les impossibles et les non impossibles sont-ils suffisants afin de structurer les mondes des dirigeants ? Ne doivent-ils pas être moduler en fonction de souhaitables et de non souhaitables ? Les actions ou les décisions possibles ou impossibles n'impliquent aucunement qu'elles soient, à priori, souhaitables ou non souhaitables. Elles doivent leur être confrontées.

1.2.3 - Les souhaitables et les non souhaitables

Les souhaitables pour un dirigeant sont les décisions et actions jugées comme positives c'est-à-dire « bonnes », nécessaires et utiles pour l'entreprise. Elles sont par conséquent désirables et recherchées. Leur désirabilité peut s'expliquer par leur conformité aux valeurs, aux croyances, aux buts et aux objectifs des dirigeants, au métier de l'entreprise, au contexte du moment. A l'inverse, on définit les non souhaitables d'un dirigeant comme les décisions et actions jugées comme négatives, non nécessaires, inutiles pour l'entreprise. Leur non désirabilité peut s'expliquer par leur non-conformité aux valeurs, aux croyances, aux buts et objectifs des dirigeants, au métier de l'entreprise, aux relations tissées à l'intérieur et à l'extérieur, au contexte du moment. (voir tableau page suivante).

Lorsque l'on croise les SPINS on aboutit à quatre situations possibles. Les actions, options, événements sont soit : possibles/souhaitables, possibles/non souhaitables, impossibles/souhaitables, impossibles/non souhaitables. Ainsi, ces SPINS aident à structurer le monde, les mondes, la stratégie des dirigeants et à s'en construire une vision globale. La seconde partie de la recherche

Tableau 3 : *exemples de non impossibles (incontournables) des quatre dirigeants*

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	**Entreprise Decapin**
Les non impossibles « les incontournables »	- Ne pas travailler avec l'industrie - Augmenter les ventes	- Une meilleure organisation - Préparer la succession	- Récupérer de nouveaux producteurs de lin	**- Mise en conformité à des exigences d'hygiène, sécurité et environnement**

Tableau 4 : *exemples de souhaitables et de non souhaitables des quatre dirigeants*

	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	**Entreprise Decapin**
Les souhaitables	- Responsabiliser le personnel - Informatiser l'entreprise	- Préparer la succession de l'entreprise - Mettre en place un vrai plan de formation	- Augmenter le nombre d'agriculteurs cultivant du lin - Avoir une seconde ligne de teillage	**- Respecter les délais clients** **- Polyvalence du personnel**
Les non souhaitables	- Impayés des clients - Accidents du travail graves	- Se diversifier à outrance - « Continuer comme ça »	- Accidents et vandalisme - Contrôles administratifs	**- Se battre sur les prix** **- Transformation du champ voisin en lotissement**

va mettre à l'épreuve le modèle « SPINS » à travers le cas de l'entreprise industrielle « Décapin ».

2. La représentation du monde et de la stratégie par les « SPINS » : le cas de l'entreprise « Décapin »

Quels sont les possibles, les impossibles, les non impossibles, les souhaitables, les non souhaitables du dirigeant de Décapin ? De quelle manière peut-on les organiser ? Comment s'articulent-ils ? Comment les visualiser ? Dans un premier temps, quelques généralités sur l'entreprise Décapin et l'examen de ses deux principaux mondes que constituent ses deux activités, permettront de comprendre l'entreprise d'hier et d'aujourd'hui. Dans un second temps, les SPINS seront mis en forme et commentés grâce à un tableau à double entrée.

2.1 - Comprendre Décapin : de l'entreprise d'hier a ses deux mondes d'aujourd'hui

« *Le chantier, c'est un autre monde…* », Monsieur Décapin.
L'encadré 1 propose quelques éléments de présentation générale de l'entreprise « Décapin ». L'entreprise exerce deux grandes activités : le sablage et la peinture liquide anticorrosion au pistolet et le décapage de marquage routier par sablage. Pour Monsieur Décapin, « *actuellement ce qui permet d'avoir une trésorerie et un bilan sain c'est le chantier de décapage routier* ».
Si depuis le début des années 90 le développement de l'entreprise s'est porté en direction du décapage de marquage routier, il entend aujourd'hui et demain porter ses efforts sur l'activité en atelier.

L'entreprise fut créée en 1977 par le père du dirigeant actuel. En 1990, l'entreprise est reprise par des investisseurs qui écartent le fils et le père de l'entreprise mais eux-mêmes déposent le bilan. En 1994, monsieur Décapin reprend et redresse progressivement l'entreprise.
Aujourd'hui l'entreprise est une SARL unipersonnelle au capital social de 7 822 euros qui emploie une dizaine de personnes. Le dirigeant est entouré d'un chef de chantier, de 5 ouvriers, d'un peintre, d'une secrétaire à temps partiel et de deux intérimaires. En 2004, l'entreprise réalisait moins de 1 million d'euros de chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée était de 447 371 euros et son excédent brut d'exploitation de 66 255 euros. Sa rentabilité commerciale était de 10 % et sa rentabilité financière de 56 %.

Encadré 1 : *présentation de l'entreprise Décapin*

2.1.2 - Le monde de l'atelier

Le sablage et la peinture liquide se réalisent, soit sur des matériels neufs, en grande partie, par exemple sur des colonnes de forage de pétrole, soit sur du matériel ancien, par exemple des échelles de pompiers. Les deux facteurs clés de succès dans cette activité sont les délais et la qualité. Le dirigeant précise que le délai est fondamental car « *le sablage et la peinture sont souvent les dernières étapes du processus, d'autant que certaines pièces partent pour l'étranger* ». Concernant la qualité, le respect des épaisseurs, c'est-à-dire le nombre de couches appliquées, est une exigence forte contrairement aux éventuelles coulures qui sont tolérées. La technologie du pistolet semble bien adaptée à l'activité. L'entreprise prétend disposer d'un avantage concurrentiel sur ces deux plans. Ceci explique la croissance de

cette activité. Par contre, « *la marge bénéficiaire n'est pas grosse car on a des concurrents* ». L'entreprise dispose de trois clients essentiels : une entreprise de filtration de ventilation, une entreprise qui fabrique des ventilateurs industriels et une importante chaudronnerie qui a elle-même comme client les acteurs du pétrole. Ce client a obligé l'entreprise à des progrès en matière de qualité et de formation du personnel. En général, ces clients fournissent eux-mêmes la peinture. Selon le dirigeant cette pratique « *nous enlève une étape de marge mais parfois il reste de la peinture que l'on réutilise. Ainsi, on s'y retrouve à peu près* ». Les clients règlent à 90 jours voire 120 jours. Cependant, les impayés sont inexistants. La concurrence locale et régionale est assez forte mais le marché potentiel est relativement important. Cette activité est d'ores et déjà en croissance et offre un potentiel intéressant aux yeux du dirigeant. Cependant, elle est génératrice de nuisances et de conditions de travail relativement difficiles (bruit, poussières…). Il nous explique : « *j'ai engagé une démarche pour me mettre en conformité, j'ai eu la visite de l'inspection du travail et de la CRAM ; il faut les prendre dans le sens du poil, il faut travailler avec eux plutôt que se brusquer mais je peux faire certaines choses, pas d'autres…* ». En outre, il constate un rapprochement progressif des constructions de maisons à proximité de ses installations et craint qu'un champ, qui borde son terrain, ne devienne un lotissement. Cette activité fut, pendant une période, délaissée au profit du décapage de marquage routier. Pour monsieur Décapin, elle « *bouche les trous, notamment le lundi et le vendredi, puisque les chantiers ont lieu le mardi, le mercredi et le jeudi du fait des allers-retours des parisiens et des 35 heures* ». Aujourd'hui, il imagine redonner la priorité à l'atelier de peinture.

2.1.3 - Les chantiers de décapage de marquage routier : un autre monde

Le décapage de marquage routier « *c'est notre gros dada, c'est ce qui nous fait connaître, notamment sur notre site Internet* ». Il s'effectue avec des camions spécifiquement équipés pour cette activité. Il se fait par sablage et non par grenaillage, rabotage ou brûlage. La technologie utilisée est, selon le dirigeant, celle qui dégrade le moins les routes. En effet, le décapage ne doit pas entraîner de dégradation des sols et de leur enrobé, au risque de nécessiter une réfection du tapis. Sur le plan géographique, cette activité est exercée sur un quart nord/ouest. Toutefois, il arrive que l'entreprise se déplace dans le sud de la France comme par exemple à Toulouse sur l'aéroport de Blagnac. Le dirigeant a largement développé cette activité car elle est porteuse de chiffre d'affaires et de marge. Aujourd'hui, elle est moins attractive du fait du développement de routes neuves ou nouvellement refaites sur lesquelles il n'intervient pas. En effet, « on travaille que lorsqu'il y a des modifications sur les routes ». L'entreprise tend à ne plus accepter les chantiers lointains et compliqués. Il explique que, « *il faut un chef d'équipe qui soit capable de tenir les gars et je n'ai plus ce personnel là. Sur les chantiers de sablage il y a beaucoup d'imprévus, quand vous êtes ici il y a des imprévus mais vous pouvez les résoudre. Lorsque que vous êtes loin, quand il y a une panne ça prend des proportions importantes* ». Au départ, l'entreprise ne maîtrisait pas cette activité. Elle y investit progressivement « *avec de petits moyens* ». Elle a dû acheter des compresseurs diesel de chantier afin de produire de l'air comprimé ainsi que des camions. Trois camions de sablage sont disponibles. L'un sert chaque jour, le second une à deux fois par semaine et le troisième presque jamais. Chacun n'est pas destiné aux mêmes services et aux mêmes marchés. Par exemple, un petit camion sert aux travaux de sablage de poutre, de portails, de décapage de graffitis sur les murs. Monsieur Décapin précise qu'il « *ne s'agit pas des mêmes supports, du même sable, des mêmes pressions…* ». L'exigence de rapidité de réponse à un client fait qu'un camion doit toujours être disponible : « *quand un client m'appelle il faut être là, à telle heure, le jour, la nuit, il faut que je réponde présent. Ce n'est pas moi qui fixe le planning* ». Or, le matériel s'use rapidement et est susceptible d'être en panne (atmosphère poussiéreuse). L'entreprise a de nouveau, récemment, investi dans un camion qui sera personnalisé par les soins de monsieur Décapin. Il a mis au point un robot de sablage avec une avance hydrostatique qui permettra d'éviter « *d'avoir un gars derrière le camion qui pourrait se faire écraser* ». Cette dangerosité fut soulignée par plusieurs de ses clients. L'entreprise est quasiment la seule à disposer de ces équipements. Le concurrent le plus important est une entreprise hollandaise qui réalise du décapage à l'eau à 2 800 bars. Selon monsieur Décapin, cette entreprise connaît des difficultés liées à une complexité technologique entraînant des pannes et des retards. Pour le moment, monsieur Décapin ne s'engage dans aucune « *démarche commerciale ; (…) je sais que notre procédé plaît, je ne veux pas avoir trop de boulot, je risquerai d'être surchargé* ». Ce d'autant que l'un de ses confrères est susceptible de lui fournir des marchés. La présentation de l'entreprise et de ses deux mondes va permettre de mieux comprendre ses possibles, ses impossibles, ses souhaitables, ses non souhaitables et ses non impossibles.

2.2 - Les SPINS de l'entreprise Décapin : synthèse

Les mondes de Monsieur Décapin sont riches. Ses possibles, ses impossibles, ses souhaitables et ses non souhaitables sont multiples (Tableau 5). Ils permettent de mieux cerner le monde de ses dirigeants. Cependant, au-delà d'un passage en revue de chaque SPINS, l'intérêt est de les confronter et de les faire interagir.

Tableau 5 : *les SPINS de l'entreprise « Décapin »*

	Possibles	**Impossibles**
Souhaitables	- Accords des banques - Respecter les délais clients - Travailler proprement - Travailler rapidement - Répondre rapidement aux clients - Respecter les épaisseurs - Donner la priorité à l'activité atelier - Aider certains confrères - Mettre au point un robot de sablage - Déposer un brevet pour ce robot - Conserver les marges du chantier - Se mettre aux normes - Polyvalence du personnel - Se donner du confort de travail - Avoir du matériel en nombre et disponible - Aide de ma femme et de mon père	- Augmenter les marges de l'atelier - Embaucher du personnel - Gérer les imprévus quand les chantiers sont loin - Faire des chantiers le lundi et le vendredi - Responsabiliser certains ouvriers - Avoir une cabine de peinture grande comme un bâtiment (pas possible financièrement) - Embaucher un chef d'atelier - Débaucher du personnel chez la concurrence
Non souhaitables	- Travailler seul sur un chantier - Continuer à se déplacer loin - Transformation du champ en lotissement - Se battre sur les prix - Continuer à investir en camions - Acheter du matériel d'occasion - Que les clients ne fournissent plus la peinture - Réduction des routes à décaper (beaucoup de neuf) - Disparition d'un des trois gros clients	- Dégrader les sols à décaper - Répondre aux chantiers compliqués et lointains - Absence d'impayés des clients - Arrêter l'entreprise - Faire du commercial - Augmenter les salaires

2.2.1 - Les non impossibles ou les incontournables de Décapin au cœur des possibles/souhaitables !

Les non impossibles occupent une place centrale puisque ils sont incontournables. Ils se situent au sein des possibles/souhaitables (couleur mixte bleu et vert). On y trouve les orientations stratégiques prioritaires du dirigeant. Monsieur Décapin souhaite développer suffisamment l'activité atelier : « *Il ne s'agit pas d'arrêter le chantier, mais c'est presque mon désir* ». Ses non impossibles, ses incontournables sont au nombre de trois : accroître l'importance de son activité « sablage/peinture » en atelier au détriment de son activité « Décapage de marquage routier », se mettre en conformité avec des normes d'hygiène, sécurité et environnementales et s'engager dans une démarche qualité.

Ces incontournables sont liés entre eux et conditionnent la survie et le développement de l'entreprise. En effet, donner la priorité à l'activité « atelier » nécessite au moins deux conditions : une mise en conformité aux normes d'hygiène, de sécurité et d'environnement et l'engagement dans une démarche qualité plus rigoureuse. Ces deux actions vont de paire. Le maintien d'une activité « atelier » suffisante passe par un redéploiement des activités et des ressources vers « le sablage-peinture ». L'entreprise investit dans une réfection des locaux afin de respecter les normes d'hygiène, de sécurité et environnementales. À ce titre, une cabine de peinture est envisagée mais dans certaines limites de taille et de financement (« *je ne peux pas construire une cabine de peinture grande comme un bâtiment* »). Une démarche qualité plus formalisée est également nécessaire même si aujourd'hui l'entreprise semble compétitive tant sur le plan de la qualité (respect des épaisseurs) que des délais (rapidité de réponse, de livraison). Le maintien de cet avantage concurrentiel est indispensable afin de conserver ses trois gros clients actuels d'autant que les impayés sont quasi inexistants et qu'ils fournissent la peinture.

Les possibles/souhaitables sont les actions, décisions, événements à la fois désirables et réalisables, c'est-à-dire que le dirigeant espère voir se réaliser et qu'il imagine comme plausibles. En dehors des non impossibles, on

trouve le respect des délais et de la qualité, le maintien des marges de l'activité chantier, l'amélioration des ressources et des compétences (équipements…). Ces possibles/souhaitables sont interdépendants, déclinent et conditionnent la réalisation des incontournables.

2.2.2 - L'impact des impossibles et/ou des non souhaitables de l'activité « Décapage » sur la réorientation stratégique

Pourquoi cette orientation stratégique est-elle envisagée ? De nombreux impossibles et/ou non souhaitables concernant l'activité décapage de marquage routier expliquent ce revirement. Certains impossibles sont objectivement irrémédiables, par exemple réaliser des chantiers le lundi et le vendredi. La réduction de l'activité « Décapage routier » vise en particulier des marchés compliqués et lointains qui accroissent le nombre et la gravité des imprévus. Par conséquent ces marchés comportent trop d'aléas, sont consommateurs de temps, générateurs de surcoûts et au final de dégradation des marges. La saisie de marchés lointains s'expliquait en partie par la réduction du nombre de routes anciennes à décaper et l'impossibilité d'exercer le lundi et le vendredi.

2.2.3 - Les non souhaitables et les impossibles comme facteurs limitant la réorientation stratégique

Le succès de ces incontournables n'est pas forcément garanti, notamment du fait de certains possibles non souhaitables et d'impossibles souhaitables tant internes qu'externes, tant concernant l'activité « atelier » elle-même que l'activité « chantier ». Ces impossibles et ces non souhaitables sont le reflet de difficultés, de contraintes ou de menaces qui pèsent sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Quels sont ceux qui proviennent directement de l'activité « Atelier » ? Des impossibles apparaissent comme des facteurs limitant l'action de l'entreprise. Le recrutement et la responsabilisation du personnel, pourtant souhaitables, en sont les deux exemples les plus criants dans cette entreprise. Cette réorientation stratégique est limitée par la difficulté d'embaucher du personnel compétent, notamment un chef d'atelier. Le débauchage de ce type de personnel serait souhaitable mais impossible. Toutefois, le personnel actuel étant déjà polyvalent, la réaffectation du personnel ne posera pas de problème majeur.

Les non souhaitables concernent l'évolution des marchés (arrêt de la mise à disposition de la peinture par les clients, disparition d'un client) et de leur environnement (présence de lotissements à proximité), l'engagement de certaines ressources (faire du commercial) et les investissements à réaliser (avoir une cabine grande comme un bâtiment). Monsieur Décapin souligne l'impossibilité de disposer d'une cabine de peinture compte tenu de la taille des pièces peintes. Si cela était imposé par les services de l'état, la survie de l'entreprise pourrait être remise en cause. De même, l'accroissement des marges de l'atelier serait souhaitable mais pas possible compte tenu de la concurrence et une guerre des prix n'est pas envisageable.

3. Discussion

On présente dans cette discussion les intérêts, les limites et les prolongements de la recherche.

3.1 - Intérêts de la recherche

Le modèle « SPINS », comme représentation de la stratégie des dirigeants, présente plusieurs intérêts : théorique, managérial, méthodologique et pédagogique.

3.1.1 - Intérêt théorique

Les SPINS permettent effectivement d'appréhender et de structurer le monde du dirigeant. L'approche de la stratégie par les SPINS favorise la prise en compte de la dimension subjective et cognitive des mondes des dirigeants. Le modèle proposé est global et ouvert. Un dirigeant y mettra ce qu'il veut y inclure compte tenu de *sa* réalité. Il répond à un souci de visée holiste, systémique, réclamée par certains auteurs (Martinet, 2000). De cette globalité, une logique stratégique, un schéma de comportement cohérent conduisant à l'émergence d'une orientation d'ensemble (Mintzberg, 1987) se dégagera. Elle est mise en lumière grâce à l'analyse du discours et de la cartographie.

Les résultats de la recherche peuvent être confrontés à l'axiomatique de la stratégie proposée par Fréry (2004). En effet, par l'expression spontanée et concrète de ses SPINS, Décapin s'interroge à la fois sur le périmètre de son entreprise (réorientation vers l'atelier), sur la valeur apportée (qualité, délai, réactivité) et sur l'imitation (savoir-faire, innovation, brevet).

En outre, le cas Décapin souligne que les mondes du dirigeant ne sont pas forcément cohérents, ou plus exactement, qu'ils tolèrent l'ambiguïté, l'antagonisme (Martinet, 2001), voire la complexité (Thiétart, 2001). Le cas Décapin montre en effet que la logique stratégique du dirigeant n'est pas sans présenter d'aspérités. Il reconnaît lui-même qu'« *il est en partie contradictoire de vouloir donner la priorité à l'activité atelier et en même temps continuer à investir et à innover dans les camions de chantier* » (nouveau camion et mise au point du robot de sablage). En même temps, il contribue à l'image de l'entreprise, à l'amélioration des conditions de travail, du rendement et à la fierté de monsieur Décapin (« *j'ai aussi envie de montrer ce que je suis capable de faire* »). Cette réorientation stratégique est à la fois planifiée et émergente (Martinet, 2001). Elle cohabite pour une certaine période avec le mouvement stratégique précédent et encore en action.

3.1.2 - Intérêt managérial

Sur le plan managérial, les SPINS organisent le discours du dirigeant, contribuent au diagnostic stratégique et deviennent ainsi une aide à la décision et à l'action. Le tableau des SPINS constitue un outil d'aide à la décision et un moyen pour diriger le changement (Allard-Pœsi, 1996). En effet, ce travail de réflexion sur ses propres représentations peut conduire le dirigeant à préciser ou à modifier sa vision stratégique et à actualiser ses décisions. Finalement, les SPINS constituent une autre manière de répondre à la question fondamentale posée par Wiltbank et al (2006) : « Comment une firme peut savoir quoi faire après ? ». D'après ces auteurs certaines entreprises seront plutôt orientées vers les buts, et d'autres vers les moyens. Pour nous, les entreprises peuvent être orientées, plus largement, vers des souhaitables et des non souhaitables ou vers des possibles et des impossibles. La représentation conduit par la suite à des orientations pour l'action. Comme l'indique Laroche (2001), « Avoir une représentation ou une croyance renvoie à un état passif pour celui ou celle qui en est porteur (…). Le jugement est une utilisation que le porteur d'une croyance fait dans une perspective d'action -je crois que P, donc il ne faut pas faire A ».

3.1.3 - Intérêt méthodologique

Sur le plan méthodologique, les SPINS permettent d'appréhender, d'explorer la stratégie des dirigeants sans aborder de front les thèmes stratégiques mais par le biais de leurs mondes. Ils participent à une démarche exploratoire, qualitative et inductive. Le modèle développé est simple, peu technique et par conséquent compréhensible. Cette qualité est déterminante dès lors que l'on se tourne vers le terrain. En effet, le vocable utilisé lors d'entretiens avec des dirigeants doit être abordable et être évocateur de leur réalité.

On pourrait ajouter que sur le plan pédagogique, ils sont susceptibles d'amener des étudiants en sciences de gestion à une compréhension de la stratégie à partir, non pas des concepts, mais du discours des dirigeants structurés par un vocabulaire non spécialisé et abordable (possible…). Prenant appui sur les SPINS, un retour à la théorie par la voie de l'axiomatique de la stratégie de Fréry (2004) peut être fructueuse.

3.2 - Limites et prolongements de la recherche

Certaines limites de la recherche sont propres au modèle SPINS, d'autres à la mobilisation du paradigme cognitif, d'autres sont liées à la nature du terrain choisi. Le dépassement de ces limitent constituent autant d'axes de recherche ultérieurs possibles.

3.2.1 - Limites de la recherche

Le modèle SPINS peut lui-même être discuté. Premièrement, les dirigeants distinguent-ils réellement les possibles et les souhaitables ? Les uns n'impliquent-ils pas les autres ? Il ne semble pas mais cette question n'est pas définitivement réglée. Deuxièmement, la présentation des SPINS laisse à penser que l'on s'en forge une vision statique. Tel n'est pas le cas, mais ce point ne fut pas abordé dans ce papier. Dit autrement, ce qui est impossible aujourd'hui peut devenir possible demain. Nos échanges avec les dirigeants vont dans ce sens. En outre, cette dimension dynamique suppose que l'on comprenne l'histoire, tant de l'entreprise que du dirigeant, et que l'on l'intéresse à leur processus d'apprentissage.

Il serait aussi envisageable de comparer les SPINS des différentes acteurs de l'entreprise afin d'identifier ceux qui sont partagés de ceux qui sont conflictuels, voire de produire des cartes cognitives collectives (Cossette, 1984 ; Damart, 1996 ; Verstraete, 1998). Enfin, les entreprises choisies, et en particulier celle traitée dans le cas, sont exclusivement de taille moyenne, voire de petite taille, et industrielles. De même, faute de place, il ne fut pas envisagé de comparer plusieurs cas.

3.2.2 - Prolongements de la recherche

Un premier axe consiste, de façon générale, à améliorer cette recherche exploratoire en travaillant sur les limites actuelles de la recherche. Un second axe est celui de l'étude des SPINS, non plus sur le monde et la stratégie du dirigeant en général, mais sur un objet plus spécifique, qu'il soit fonctionnel (en gestion des ressources humaines par exemple) ou qu'il traite d'une thématique stratégique en particulier (l'externalisation par exemple). Cette extension concerne aussi le nombre d'acteurs concernés et interrogés au sein de l'entreprise mais aussi dans son environnement. Ce dernier participe également à la construction de la stratégie de l'entreprise (Wiltbank et al, 2006). Par contre, l'étude des SPINS par voie d'enquête quantitative semble moins se prêter à ce type de recherche. Cependant, doit-on l'écarter complètement ? Ces prolongements, pour peu qu'ils soient souhaitables, ne seront pas tous possibles, au moins à court terme.

Conclusion

Ce travail de recherche a permis de formuler des réponses globalement positives aux questions de validité posées par Denzin (1984 cité par Perret et Séville, 2003) : est-ce que l'interprétation développée par le chercheur est révélatrice de l'expérience vécue ? Est-ce qu'elle est enracinée historiquement et temporellement ? L'interprétation proposée par le chercheur est-elle cohérente ? L'interprétation produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée ? Cette recherche avait pour ambition de cerner les représentations du monde, des mondes, de la stratégie du dirigeant en lui faisant faire émerger, par le discours, de façon ouverte et spontanée, ses possibles, ses impossibles, ses souhaitables, ses non souhaitables et ses non impossibles. Ainsi, ils contribuent à découvrir les voies futures de la stratégie de l'entreprise. Au final, les dirigeants se représentent leur monde et leur stratégie en décidant de ces SPINS, et, en retour, leurs décisions et leur stratégie se structurent et s'élaborent dans ce cadre.

Bibliographie

Berthoz A. (2003), *La décision*, Odile Jacob.

Boissin J-P. et al. (2001), « *Ordre et désordre de la pensée stratégique* », dans Stratégies : actualité et futurs de la recherche, coordonné par Martinet A-C et Thiertart R-A, pp 27-42.

Cossette P. (sous la direction de). (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Éditions de l'ADREG, Laval (Québec), 323 p.

Damart S. (2006), « La construction de cartes cognitives collectives pour l'aide à la structuration de formes de coopération hybrides », XVes conférence Internationale de Mangement Stratégique, Annecy-Genève, 13-16 juin.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2000), Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert, FNEGE.

Dery R. (2001), La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie, dans Stratégies : Actualité et futurs de la recherche, coordonné par Martinet A-C et Thiertart R-A, pp 7-27.

Frery F. (2004), « Propositions pour une axiomatique de la stratégie », XIIIe Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin.

Laroche H. (2001), « Les approches cognitives de la stratégie », dans Stratégies : actualité et futurs de la recherche, coordonné par Martinet A-C et Thiétart R-A, 2001, pp 101-114.

Martinet A-C., Thietart R-A (coordonné par) (2001), *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, FNEGE.

Piattelli Palmarini M. (2006), Choix, décisions et préférences, Odile Jacob.

Porter M.E. (1996), « What is Strategy? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, pp 61-78.

Sole A. (2000), Créateurs de mondes, Nos possibles, nos impossibles, Éditions du Rocher.

Tannery F., Metais E. (2001), « La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques », dans Stratégies : Actualité et futurs de la recherche, coordonné par Martinet A-C et Thiétart R-A, pp 115-138.

Thietart R-A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Verstraete T. (1998), « Esprit entrepreneurial et cartographie cognitive », Congrès enseignement supérieur et PME, ESC Rennes, Mars.

Vidaillet B., Estaintot(D') V., Abecassis PH. (2005), *La décision*, De Bœck.

Wiltbank R, Dew N, READ S., Sarasvathy S-D., (2006), « What to do next? The case for non-predictive strategy », *Strategic Management Journal*, 27: 981-998.

Annexes

Caractérisitques des entreprises

Entreprise **Caractéristiques**	Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	**Entreprise Decapin**
Secteur	Métallurgie	Métallurgie	Agricole	Décapage et peinture
Activités	Pièces et objets métalliques	Cuves et tuyauterie inox et acier	Teillage du lin	Décapage de sols et peinture au pistolet
Marchés clients	menuiserie ; marchés publics	Nucléaire ; chimie agro-alimentaire…	Négociants En lin	Pétrole ; particuliers ; marchés publics
Effectifs	8 personnes	20 personnes	24 personnes	12 personnes
Fonction	Directeur	Directeur	Directeur	Directeur
Cycle de vie	Reprise/achat de l'entreprise avec croissance	Création ancienne et volonté de céder	Reprise parents avec développement	Reprise parents avec développement

Le guide des entretiens

1. Présentation de l'entreprise

- Comment définiriez-vous le métier de l'entreprise ?
- Quels sont les grands domaines d'activité de l'entreprise ?
- Quels sont vos produits ? vos marchés/clients ?
- Quelles sont les compétences technologiques de l'entreprise ?
- Quels sont ses buts et objectifs ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise ?
- Quel est l'effectif de l'entreprise ?
- Quelle est la structure de l'entreprise ?
- Aujourd'hui, l'entreprise rencontre-t-elle des difficultés ?

2. Les décisions déjà prises

- Quelles sont les dates et décisions importantes de l'entreprise ?
- Quelles sont les dernières décisions qui furent prises ces derniers temps ?
- Ont-elles apporté les résultats/effets attendus ?
- Ces décisions ont-elles été confirmées, renforcées ou remises en cause ?

3. Modèle SPINS

- Quelles sont les décisions, actions, solutions qui vous paraissent souhaitables pour votre entreprise ?
- Quelles sont les décisions, actions, solutions qui vous paraissent non souhaitables ?
- Quelles sont les décisions, actions, solutions qui vous paraissent possibles pour votre entreprise ?
- Quelles sont les décisions, actions, solutions qui vous paraissent impossibles ?
- Quelles sont les décisions, actions, solutions qui vous paraissent incontournables ?

Étude empirique du lien entre la formation volontaire en entreprise et la rémunération de salariés et cadres

Stéphane Renaud

Professeur
École de relations industrielles
Université de Montréal
Stephane.Renaud@umontreal.ca

Lucie Morin

Professeur
École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
morin.lucie@uqam.ca

Introduction

L'ouverture des marchés, le progrès technique et les nouvelles formes d'organisation du travail forcent de nos jours une transition vers une société du savoir, laquelle à son tour exige un niveau supérieur de qualifications des employés tant salariés que cadres (Tannenbaum, 2002 ; Ulrich et Brockbank, 2005). En réponse à cette demande accrue de compétences, les activités de formation occupent une place de plus en plus importante dans les entreprises. Ces activités peuvent être regroupées sous deux catégories distinctes : les activités de formation obligatoire et les activités de formation volontaire. La formation obligatoire réfère à toute activité de développement de compétences fournie par l'employeur auquel les employés doivent obligatoirement participer alors que la formation volontaire réfère à toute activité de développement qu'un employé peut suivre librement sans en être obligé par son employeur. Cet article se concentre sur les activités de formation volontaire. Les entreprises encouragent de plus en plus les employés à développer et maintenir leur capital humain via des activités de formation volontaire. L'argumentaire de l'employeur repose souvent sur l'affirmation suivante : la formation volontaire engendre des bénéfices pour ceux et celles qui y participent. Toutefois, aucune étude connue des auteurs n'a vérifié cette affirmation. L'objectif de notre recherche était de combler en partie ce vide en répondant à la question : La formation volontaire est-elle bénéfique pour les employés qui y participent ? Précisément, nous avons étudié le lien entre la participation à des activités de formation volontaire et la rémunération de salariés et cadres.

Cadre théorique

Pendant plusieurs décennies, le modèle mental généralisé de formation a assigné la totale responsabilité des activités de formation à l'employeur. En conséquence, sur le plan scientifique, la recherche a principalement porté sur la maximisation de l'efficacité du processus qui inclut, en bref, l'analyse des besoins, la planification et la diffusion ainsi que l'évaluation et le transfert (voir Campbell, 1971 ; Goldstein, 1980 ; Latham, 1988 ; Salas et Cannon-Bowers, 2001 ; Tannenbaum et Yukl, 1992 ; Wexley, 1984). Or, la réalité organisationnelle est en transformation. Dans de nombreuses organisations, la formation devient de plus en plus une responsabilité partagée où les salariés et cadres sont encouragés à prendre en charge une partie du développement de leur capital humain, et donc à se développer par eux-mêmes hors des activités obligatoires de formation (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Ce mouvement semble

s'inscrire en parallèle aux concepts de responsabilisation des employés et d'évolution professionnelle (Dany, 2004). Au niveau des moyens, divers dispositifs facilitant le développement volontaire des compétences sont utilisés, tels que la politique de formation continue, l'infrastructure technologique d'apprentissage en ligne, et les partenariats avec des institutions externes d'enseignement.

Cette valorisation de la formation volontaire par l'employeur repose en grande partie sur la prémisse que des ressources humaines compétentes s'avèrent de plus en plus essentielles à la performance économique de l'entreprise notamment parce que le capital humain est en voie de devenir la seule ressource organisationnelle inimitable. « En effet, les concurrents sont maintenant capables de copier rapidement la technologie, le produit ou le service qui distinguent une entreprise […] Dans une telle situation, force est de conclure que le principal facteur de succès pour les années à venir correspond à celui qui a peut-être été le plus négligé jusqu'à maintenant : les ressources humaines. » (St-Onge et al., 2004, p. 20). Donc, suivant cette logique, les investissements en développement du capital humain faits par les employeurs sont influencés par des apports escomptés de rentabilité et de compétitivité. Mais quant est-il pour les employés ? Le fait d'investir dans des activités de formation volontaire leur apporte-il aussi des bénéfices ? Saks et Haccoun (2004) proposent deux grandes catégories de bénéfices liés à la formation obligatoire pour les employés : les bénéfices intrinsèques (ex : meilleur sentiment d'auto-efficacité en regard des tâches à effectuer, sentiment d'utilité plus élevé et attitude plus positive envers l'organisation) et extrinsèques (ex : meilleure rémunération et meilleure chance de promotion). Ces auteurs précisent également que les résultats d'un certain nombre d'études ont indiqué que les formations obligatoires augmentent la rémunération des employés de 4 à 11 %. À notre connaissance, aucune littérature n'a décrit les bénéfices de la formation volontaire en contexte d'entreprise.

Par ailleurs, sous une perspective sociale, la formation volontaire en milieu organisationnel s'apparente au concept d'apprentissage continu ou d'éducation permanente des adultes. Dans un monde en rapide évolution, le progrès des sociétés et des personnes est de plus en plus lié à la capacité d'adaptation au changement des individus ainsi qu'à leur capacité d'acquérir de nouvelles compétences tout au long de leur vie adulte (Statistiques Canada et OCDE, 2005). Il est reconnu par plusieurs que ces efforts de développement et de maintien du capital humain peuvent contribuer de manière significative à tout un éventail de bénéfices individuels et collectifs tels que l'amélioration du revenu et du bien-être individuel ainsi que l'augmentation de la cohésion sociale (OCDE, 2001). En bref, le capital humain est aujourd'hui reconnu comme l'un des facteurs clé de création de richesses, tant pour les nations et les entreprises que pour les personnes.

Pour sa part, Becker, prix Nobel en économie, considère que la formation en général constitue un déterminant essentiel du capital humain ayant des conséquences importantes sur la productivité. Afin de mieux expliquer les investissements en formation tant du point de vue des entreprises que du point de vue de la personne, cet économiste a développé la théorie du capital humain (Becker, 1962). Cette théorie constitue un "ready-made model of who is likely to demand and to be provided with training" (Green, 1993, p. 103). Dans ce modèle et en référence à la présente étude, l'aspect « demande » réfère à la formation volontaire en entreprise alors que l'aspect « offre » réfère à la formation obligatoire. Spécifiquement, dans sa théorie, Becker propose la séquence logique suivante : les personnes qui participent à des activités de formation augmentent leur capital humain, cette augmentation ayant à son tour un effet positif sur la productivité qui elle à son tour a un effet positif sur les bénéfices. Donc, les personnes participent à de la formation pour accroître leur productivité, et en conséquence leurs bénéfices et tout particulièrement la rémunération et les promotions. La décision d'une personne de participer à de la formation repose donc sur une analyse du retour sur investissement espéré. En bref, la théorie du capital humain suggère que les décisions de formation, tout comme les autres décisions d'investissement, sont influencées par des impératifs économiques. La majorité des études empiriques ayant examiné l'offre et la demande de formation ont utilisé cette théorie (voir Altonji et Spletzer, 1991 ; Booth, 1991 ; Green, 1993 ; Greenhalgh et Stewart, 1987 ; Miller, 1994 ; Oosterbeek, 1998).

Dans le cadre de notre étude portant sur les activités de formation volontaire en milieu organisationnel et en s'appuyant sur la théorie du théorie du capital humain, il est possible d'émettre l'hypothèse générale suivante : la participation à la formation volontaire est associée positivement à la rémunération. Par ailleurs, parce qu'il est fort reconnu dans la littérature scientifique que la rémunération des employés varie selon le statut d'emploi et le sexe (Gerhart et Rynes, 2003 ; Renaud, 1998), nous entendons tester, en plus de notre hypothèse générale, le lien qui existe entre la participation et la rémunération selon ces deux facteurs.

Méthodologie

Terrain et échantillon

Les données à l'étude proviennent d'une des six grandes banques canadiennes. Il y a quelques années, cette

banque a développé un partenariat avec une institution d'enseignement universitaire afin d'encourager la formation volontaire de ses employés. En bref, ce partenariat permet à tout employé de s'inscrire, s'il le désire et sur son temps personnel, à un programme crédité d'études universitaires (certificat, baccalauréat et maîtrise). La responsabilité de l'employeur se résume à rembourser les frais de scolarité.

En utilisant une procédure d'échantillonnage probabiliste aléatoire, 20 % de tous les employés ont été sélectionnés à partir des fichiers informatisés de personnel de la banque. Cette procédure d'échantillonnage, impliquant une sélection sans remise, a été retenue pour assurer que l'échantillon de base soit représentatif de l'ensemble des employés de l'entreprise. Ainsi, 1923 employés ont été retenus pour constituer l'échantillon de base. Dans le cadre de notre étude, de cet échantillon de base, 386 observations ont été conservées, soit tous les salariés et cadres ayant complétés un cours ou plus de formation volontaire durant les trois années couvertes par les fichiers informatiques. En effet, les données utilisées dans cette étude ont été recueillies trois années après le début du partenariat avec l'institution d'enseignement.

Lors de la cueillette de données, l'institution financière nous a transmis l'information suivante pour chaque employé de l'échantillon : le nombre de cours complété dans le programme depuis son implantation (période de trois ans) ; le salaire horaire au moment de la collecte de données, le statut d'emploi et le sexe.

Mesures

Participation à la formation volontaire : la participation à la formation volontaire a été mesurée à l'aide d'une variable continue représentant le nombre de cours complétés par un employé, salarié ou cadre, durant les trois premières années de l'implantation du programme. Les employés de notre échantillon (n = 386) ont complété entre un et neuf cours. La moyenne de cours complétés est de 3.5 cours. De plus, pour la réalisation de nos analyses de variance, nous avons créé une variable à trois catégories (1 = employés ayant complété entre 1 et 3 cours ; 2 = employés ayant complété entre 4 et 6 cours ; et 3 = employés ayant complété entre 7 et 9 cours).

Rémunération : ce concept a été opérationnalisé à l'aide d'une variable continue représentant le salaire horaire en dollars canadien de chaque employé au moment de la collecte de données. La moyenne du taux horaire pour l'ensemble de l'échantillon est de 17,76 $, avec un minimum de 8,50 $ et un maximum de 46,08 $.

Statut d'emploi : le statut d'emploi a été mesuré à l'aide d'une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'employé est un cadre et 0 si l'employé est un salarié. Les cadres constituent 57 % de l'échantillon à l'étude. Cette proportion est cohérente avec la littérature scientifique qui indique que, en général, les cadres participent plus aux activités de formation organisationnelle que les non cadres (Dolezalek, 2004 ; Galvin, 2003).

Sexe : ce concept a été mesuré à l'aide d'une variable dichotomique prenant la valeur 1 si l'employé est une femme et 0 si l'employé est un homme. L'échantillon est constitué de 86 % de femmes. Ce pourcentage n'est pas surprenant considérant que l'industrie bancaire en Amérique du Nord emploie majoritairement des femmes (Culpan, Akdag et Cindogvlu, 1992).

Résultats

Notre hypothèse générale de recherche stipulait que la participation à la formation volontaire est associée positivement à la rémunération des employés. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons d'abord effectué une analyse de corrélation entre la participation volontaire mesurée de façon continue et la rémunération. La corrélation obtenue est de 0.41 ($p < 0.01$). Ce résultat, hautement significatif, indique une forte relation positive entre les deux variables à l'étude. Ainsi, la rémunération des employés augmente significativement avec le nombre de cours complétés dans le contexte de formation volontaire étudié. Ce résultat confirme empiriquement notre hypothèse de recherche. Par ailleurs, il est important de noter ici que du au fait que la corrélation est une mesure symétrique, ce résultat ne nous renseigne pas sur le lien de causalité entre nos variables. Néanmoins, même si nos données ont toutes été collectées au même moment, les mesures de participation à la formation et de rémunération portent sur des temps différents, la mesure de rémunération référant au salaire horaire trois ans après le début des activités de formation. Cette particularité de nos données augmente la validité prédictive de nos résultats et suggère un lien de cause à effet entre la participation et la rémunération.

Afin de détailler le résultat précédent, nous avons décidé d'effectuer des analyses de variance. Ainsi, nous avons regroupé les données de participation en trois groupes sur la base du nombre de cours complétés par chaque employé. Notre première analyse était une ANOVA à un facteur avec la rémunération comme variable dépendante et la participation comme variable indépendante. Les moyennes des trois groupes sont présentées au tableau 1 (page suivante).

Les résultats de cette ANOVA indiquent une différence significative entre les moyennes de rémunération selon le nombre de cours complétés ($F = 40.40$, $p < 0.01$). De plus, les résultats du test post hoc GT2 de Hochberg viennent préciser qu'il existe une différence significative entre tous les groupes. Ces résultats démontrent que la rémunération des employés diffère selon leur niveau de participation à la formation volontaire. Et à la

Tableau 1: moyennes du taux horaire selon le nombre de cours complétés

Participation à la formation	N	M	É-T
1 à 3 cours complétés	210	15.93	4.49
4 à 6 cours complétés	118	18.07	6.81
7 à 9 cours complétés	58	23.73	7.87

lumière du tableau 1, il apparaît que les moyennes salariales des employés s'apprécient avec le nombre de cours complétés.

Notre deuxième analyse était une ANOVA à deux facteurs avec la rémunération comme variable dépendante et la participation et le statut d'emploi comme variables indépendantes. Le tableau 2 (ci dessous) présente les moyennes de rémunération pour chacun des sous-groupes ainsi créés.

Les résultats de cette deuxième ANOVA indiquent un effet direct significatif pour le nombre de cours ($F = 3.57$, $p < 0.05$) et pour le statut d'emploi ($F = 139.09$, $p < 0.01$). L'effet direct du nombre de cours a déjà été démontré dans notre première ANOVA. Pour ce qui est du lien entre le statut d'emploi et la rémunération, nos résultats sont cohérents avec la littérature scientifique et la réalité organisationnelle : les postes hiérarchiques de haut niveau offrent une meilleure rémunération que les postes hiérarchiques de bas niveau.

Dans le cadre de cette étude, le résultat d'intérêt est celui du terme d'interaction « Nombre de cours X Statut d'emploi ». Le résultat significatif ($F = 3.82$, $p < 0.05$) indique un effet de modération (voir Baron et Kenny, 1986). Spécifiquement, les résultats indiquent qu'il existe une relation différente entre la participation et la rémunération des salariés qu'entre la participation et la rémunération des cadres. La figure 1 illustre cet effet modérateur. Ainsi, la formation volontaire n'apporterait pas les mêmes avantages aux salariés qu'aux cadres. En effet, les droites indiquent un apport positif croissant pour les cadres et aucune progression pour les salariés.

Figure 1 : *relation entre le nombre de cours et la rémunération selon le statut d'emploi*

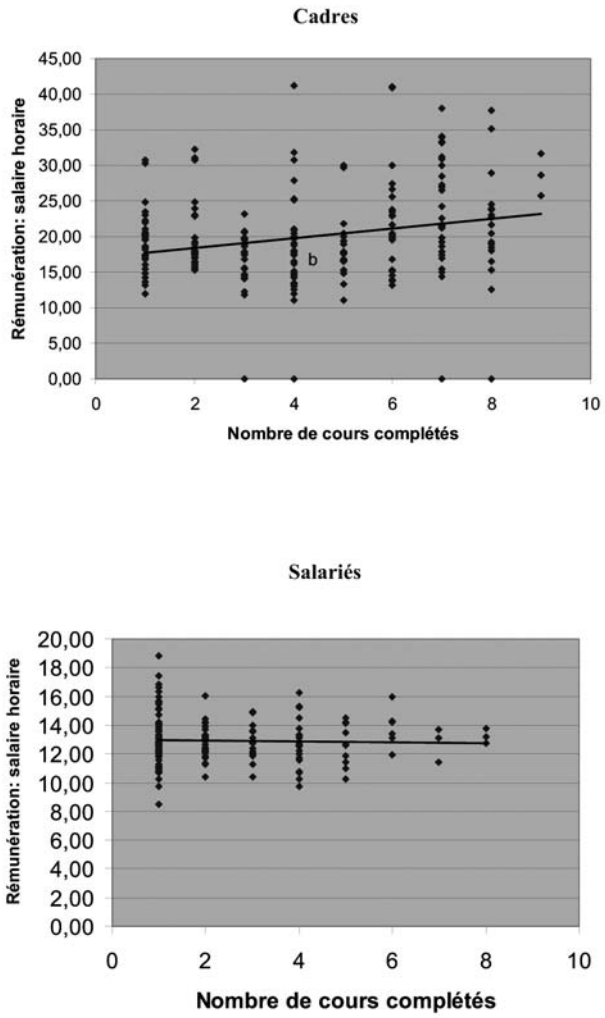


Tableau 2: moyennes des salaires selon le nombre de cours complétés et le statut d'emploi

Participation à la formation	Statut d'emploi	M	É-T	N
1 à 3 cours complétés	Salarié	12.96	1.60	116
	cadre	19.60	4.18	94
	Total	15.93	4.49	210
4 à 6 cours complétés	Salarié	12.77	1.64	43
	cadre	21.11	6.79	75
	Total	18.07	6.81	118
7 à 9 cours complétés	salarié	13.00	0.86	6
	cadre	24.97	7.36	52
	Total	23.73	7.87	58
Total	salarié	12.91	1.59	165
	cadre	21.38	6.31	221
	Total	17.76	6.44	386

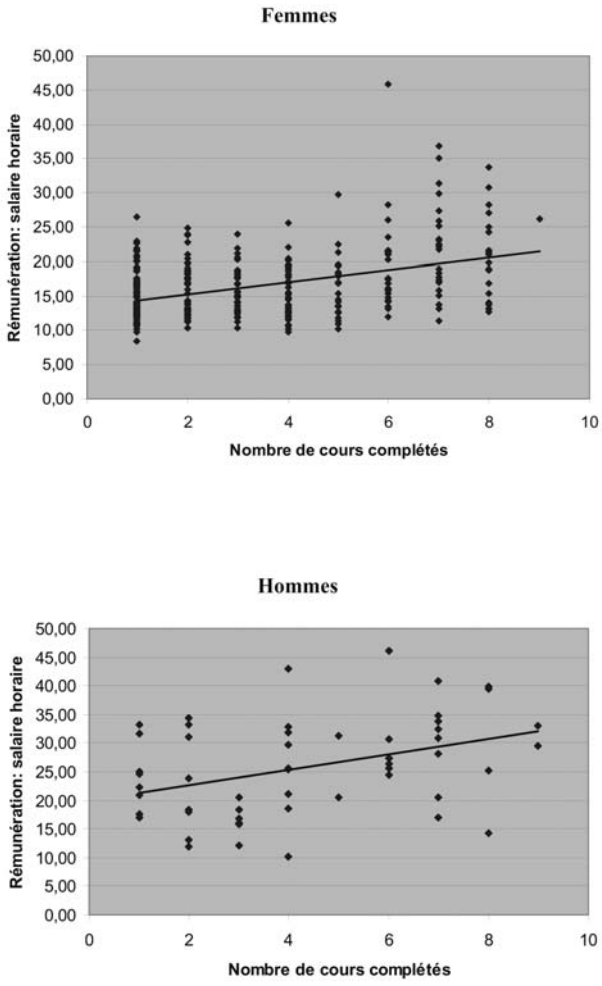
Tableau 3: moyennes des salaires selon le nombre de cours complétés et le sexe

Participation à la formation	Sexe	M	É-T	N
1 à 3 cours complétés	Homme	21.48	7.00	23
	femme	15.25	3.54	187
	Total	15.93	4.49	210
4 à 6 cours complétés	Homme	27.66	8.47	17
	femme	16.46	4.96	101
	Total	18.07	6.81	118
7 à 9 cours complétés	Homme	30.25	8.08	15
	femme	21.46	6.47	43
	Total	23.73	7.87	58
Total	Homme	25.78	8.53	55
	femme	16.43	4.89	331
	Total	17.76	6.44	386

Enfin, notre troisième analyse était aussi une ANOVA à deux facteurs avec la rémunération comme variable dépendante et la participation et le sexe comme variables indépendantes. Le tableau 3 (ci dessus) présente les moyennes de rémunération pour chacun des sous-groupes ainsi créés.

Les résultats de cette dernière ANOVA indiquent un effet direct significatif pour le nombre de cours ($F = 32.55$, $p < 0.01$) et pour le sexe ($F = 129.73$, $p < 0.01$). L'effet direct du nombre de cours a déjà été démontré dans notre première ANOVA. Pour ce qui est du lien entre le sexe et la rémunération, nos résultats sont cohérents avec la littérature scientifique et la réalité organisationnelle : les femmes en général ont une rémunération inférieure à celle des hommes, et ce même en contrôlant pour le niveau hiérarchique (Renaud, 1998). Tout comme pour le statut d'emploi, le résultat d'intérêt est celui lié au terme d'interaction « Nombre de cours X Sexe ». Le résultat significatif ($F = 4.17$, $p < 0.05$) indique un effet de modération (voir Baron et Kenny, 1986). Spécifiquement, les résultats indiquent qu'il existe une relation différente entre la participation et la rémunération des femmes qu'entre la participation et la rémunération des hommes. La figure 2 illustre cet effet de modération. Ainsi, la formation volontaire n'apporterait pas les mêmes avantages aux femmes et aux hommes. En effet, l'inclinaison de la droite des hommes est plus grande que celle des femmes indiquant un retour sur la formation en termes de rémunération plus élevé pour les hommes.

Figure 2 : *relation entre le nombre de cours et la rémunération selon le sexe*



Discussion et conclusion

L'objectif principal de cette étude empirique en milieu organisationnel était d'étudier le lien entre la participation à des activités de formation volontaire et la rémunération de salariés et cadres. Nos résultats ont démontré qu'il y avait une relation significative entre le degré de participation mesuré par le nombre de cours complétés et la rémunération. De plus, nos résultats ont aussi indiqué que cette relation était différente selon le statut et le sexe des employés. Spécifiquement, les cadres ainsi que les hommes ayant complétés un nombre important de cours sont les deux catégories d'employés qui bénéficient le plus de la formation volontaire en termes de rémunération. Cette étude présente des résultats originaux puisqu'à notre connaissance, aucune autre recherche n'a documenté le lien entre la formation volontaire et la rémunération en contexte organisationnel.

Sur le plan pratique, cette étude suggère quelques préconisations. Notamment, dans la mesure où la formation volontaire contribue à l'amélioration des conditions de travail, les employés désireux d'augmenter leur rémunération auront intérêt à recourir à ce type de formation. De plus, considérant la transition actuelle vers une économie du savoir où les compétences deviennent un enjeu stratégique, le maintien à jour du capital humain via, entre autres, les activités de formation volontaire, assurera aux employés non seulement une meilleure rémunération mais aussi une meilleure employabilité. En lien, la recherche future sur les impacts de la formation volontaire devrait inclure un éventail d'indicateurs de performance sociale allant au delà de la rémunération. Par ailleurs, la recherche future devrait aussi utiliser des données longitudinales permettant ainsi la vérification empirique du lien de causalité et d'étudier les effets à long terme de la formation volontaire sur la rémunération.

Enfin, dans un rapport de 2001, l'OCDE nous rappelait que le capital humain constitue un facteur clé de création de richesse non seulement pour les individus, mais aussi pour les entreprises et les nations. En conséquence, les entreprises qui facilitent la formation volontaire de leurs employés contribuent davantage au développement durable. Ainsi, un des défis de la pratique de l'audit social pourrait être de dépasser les frontières des entreprises et des organisations.

Bibliographie

Altonji J.G. et Spletzer J.R. (1991), Worker characteristics, job characteristics, and the receipt of on-the job training. *Industrial and Labor Relations Review*, 45 (1), pp. 58-80.

Baron R.M. et Kenny D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, 51 (6) 1173-1182.

Becker G. (1962), Investment in human capital : a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70, pp. 9-49.

Booth A.L. (1991), Job-related formal training : who receives it and what is it worth?. Oxford Bulletin of Economics and statistics, 53 (3), pp. 281-295.

Campbell J.P. (1971), Personnel training and development, *Annual Review of Psychology*, 22, pp. 565-602.

Culpan O., Akdag F., et Cindogvlu D. (1992), Women in Banking: A Comparative Perspective on the Integration Myth. *International Journal of Manpower*, 13 (1), pp. 33-40.

Dany F. (2004), La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? Dans Guerrero, S., Cerdin, J.L., et Roger, A. (Eds.) La gestion des carrières : Enjeux et perspectives (pp. 335-349). Paris : Éditions Vuibert.

Dolezalek H. (2004), Training magazine's annual comprehensive analysis of employer-sponsored training in the United States. *Training*, 41 (10), 20-36.

Galvin T. (2003), 2003 Industry Report: Training magazine's 22rd annual comprehensive analysis of employer-sponsored training in the United States. *Training*, 40 (10), 21-36.

Gerhart B. et Rynes S.L. (2003), Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Goldstein I.L. (1980), Training in work organizations, *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.

Green F. (1993), The determinants of training of male and female employees in Britain. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55 (1) 103-123.

Greenhalgh C. et Stewart. M. (1987), The effects and determinants of training. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 49 (2), 171-191.

Latham G.P. (1988), Human resource training and development, *Annual Review of Psychology*, 39, pp. 545-582.

Miller P.W. (1994), Gender discrimination in training : an Australian perspective. *British Journal of Industrial Relations*, 32 (4), pp. 539-565.

Oosterbeek H. (1998). Unravelling supply and demand factors in work-related training. *Oxford Economic Papers*, 50 (2), pp. 266-284.

Renaud S. (1998). Unions, Wages and Total Compensation in Canada: An Empirical Study, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 53 (4), pp. 710-729.

Saks A.M. et Haccoun R.R. (2004). Managing performance through training and development (3e ed.). Scarborough, Ontario : Nelson Thomson Learning.

Salas E. et Cannon-Bowers J.A. (2001). The science of training: A decade of progress, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-499.

Tannenbaum S. (2002). A strategic view of organizational training and learning. In Kurt Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development* (pp. 10-52). San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Tannenbaum S.I. et Yukl G. (1992). Training and development in work organizations, *Annual Review of Psychology*, 43, pp. 399-441.

Ulrich D. et Brockbank W. (2005). The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press.

Veum J.R. (1996). Gender and race differences in company trainging. *Industrial Relations*, 35 (1), pp. 13-45.

Wexley K.N. (1984). Personnel training, *Annual Review of Psychology*, 35, pp. 519-551.

Wexley K.N. et Latham G.P. (2002). Developing and training human resources in Organizations 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

La représentativité des jeunes au sein des instances démocratique des caisses Desjardins du Québec

Michel Séguin
Professeur
Département d'organisation
et ressources humaines
École des sciences de la gestion
Université du Québec, Montréal, Canada
seguin.michel@uqam.ca

Parmi ses responsabilités, le conseil d'administration d'une entreprise doit favoriser la création de valeur pour ses propriétaires. Les propriétaires étant les clients au sein d'une coopérative financière, la valeur se définit comme l'accessibilité à une offre de services financiers qui correspond à leurs besoins. Mais comme les besoins financiers sont différents d'un individu à l'autre, il importe pour ce type d'entreprise d'avoir un conseil d'administration représentatif des différentes catégories de clients (ci-après nommés membres) afin de mieux identifier leurs différents besoins. En 2003, bien que les jeunes (18 à 34 ans) représentaient près de 28 % des membres des caisses Desjardins au Québec, ils ne représentaient que 6,20 % des administrateurs[1].

Le sommet de la jeunesse qui s'est tenu au Québec en février 2000 adressait la question suivante « y a-t-il place pour les jeunes, leurs intérêts et leurs préoccupations dans les lieux de décisions et de pouvoir ? ». Parmi les consensus dégagés lors du sommet, notons que la promotion continue de l'équité entre les générations a été identifiée comme une priorité. Une société équitable ne peut se concrétiser sans reconnaître l'importance d'ouvrir aux jeunes l'accès aux lieux d'influence et de décisions. La question de la place des jeunes et de leur représentativité dans les instances décisionnelles est donc un enjeu important ; une problématique à laquelle il faut trouver des solutions.

De plus, les jeunes constituent le « baromètre » de notre société et les consulter demeure une des stratégies les plus efficaces relativement à l'observation des nouvelles tendances (Gauthier, 2000). Être à l'affût des changements est primordial à la pérennité de l'entreprise ; des changements auxquels les jeunes ont vraisemblablement plus de facilité à s'adapter. (SSQJ, 2000).

Enfin, compte tenu de la baisse démographique dans les pays occidentaux et des autres tendances lourdes des prochaines décennies (dénatalité, vieillissement de la population, etc) une véritable culture de la relève est essentielle. Pour garantir sa pérennité, l'entreprise doit impérativement assurer la transmission de la culture de l'entreprise à la nouvelle génération.

L'objectif de cet article est de présenter les résultats d'un audit social qui a été réalisé auprès des administrateurs des caisses Desjardins (ci-après nommés dirigeants) au printemps 2005. Cet audit social visait à expliquer l'écart de représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques des caisses Desjardins et de proposer des pistes de solution pour remédier à cette situation. En améliorant la représentativité des jeunes au sein des conseils d'administration, l'audit social effectué apporte des voies de réponse pour la mise en place d'une gouvernance qui encourage le développement durable des caisses Desjardins.

[1] Selon les données fournies par la Fédération des caisses Desjardins du Québec.

Problématique

Le Mouvement des caisses Desjardins est un réseau canadien intégré de 568 coopératives financières (ci-après nommées caisses Desjardins) qui ont leurs principales activités dans la province de Québec (544 caisses sur les 568)[2]. Ce réseau possède un actif du plus de 188 milliards de dollars canadiens (78 milliards d'euros) et emploie 39 294 salariés, faisant de lui la principale institution financière des Québécois et le plus gros employeur privé du Québec. Il importe de souligner que près de 5,5 millions de personnes sont membres de Desjardins pour une population au Québec de 7,6 millions d'habitants.

Chaque caisse Desjardins étant autonome, elle a sa propre structure de gouvernance. Cette structure comporte principalement trois instances démocratiques soit l'assemblée générale, le conseil d'administration ainsi que le conseil de vérification et de déontologie. Siège sur ces deux dernières instances des représentants des membres qui sont élus lors de l'assemblée générale. On appelle ses représentants les dirigeants et lors de la réalisation de l'enquête en 2005, ils étaient 7 277.

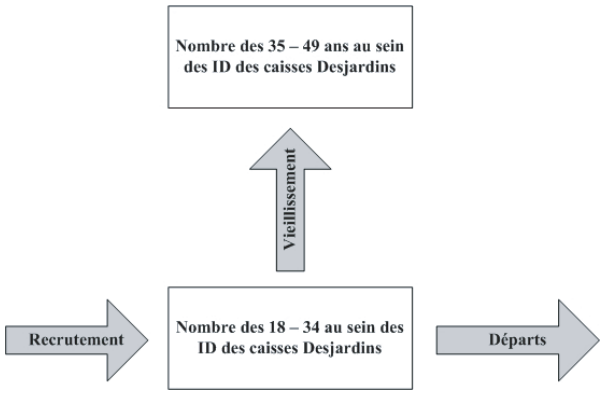
Bien qu'ils représentent près de 28 % des membres[3], le taux de participation des jeunes (18 - 34 ans) au sein des instances démocratiques des caisses *Desjardins* n'était que de 6,2 % en décembre 2003. Ce niveau de participation n'a pratiquement pas évolué depuis 1999, étant à l'époque de 6,1 %. Pourtant, des efforts importants ont été déployés par le *Mouvement Desjardins* pour améliorer ces résultats. Notons entre autres la promotion par la *Fédération des caisses Desjardins du Québec* (FCDQ) du programme *jeune dirigeant stagiaire*.

Il existe des études sur la composition des conseils d'administration, mais celles portant spécifiquement sur la présence des jeunes sont plutôt rares, voire inexistantes. Les études portent davantage sur la présence des salariés (Davies, 2003), sur le type de profession (Ingley, 2003), sur le genre des administrateurs (Piderit, 2003 ; Hyland, 2002 ; Carter, 2003) ou sur la présence de communautés culturelles au sein des conseils d'administration (Hillman, 2002, Carter, 2003). Les rares études portant sur la présence des jeunes au sein de conseils d'administration (FJIM. 2001) visent essentiellement à décrire la situation sans pour autant analyser spécifiquement les causes du phénomène de sous-représentativité (bien qu'elles émettent quelques hypothèses).

Pour comprendre le phénomène de la sous-représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques des caisses, il faut d'abord identifier la dynamique d'évolution de la composition de ces instances. Comme l'illustre la figure 1, trois facteurs ont un impact sur le nombre de jeunes dirigeants soit le taux de recrutement des jeunes, le taux de départ des jeunes dirigeants et leur vieillissement.

Le premier de ces facteurs a un impact positif sur le taux de représentativité des jeunes alors que les deux autres facteurs ont un impact négatif. Le niveau de représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques doit donc conjuguer avec une réalité qui lui est propre ; il ne peut compter que sur le recrutement pour augmenter contrairement aux autres groupes d'âge qui bénéficient à la fois du recrutement ainsi que du vieillissement des dirigeants des groupes plus jeunes.

Figure 1 : *dynamique d'évolution du taux de représentativité des jeunes*



Au niveau du recrutement, il faut savoir que la très grande majorité des vacances au sein des instances démocratiques des caisses locales sont comblées par cooptation[4]. Ce sont donc les dirigeants actuels qui identifient les candidats pour remplacer les postes laissés vacants. Le recrutement des jeunes est donc tributaire d'une part des postes qui se libèrent, mais également du bon vouloir des personnes actuellement en place. Une fois ces deux conditions réunies, il faut également que les caisses réussissent à recruter un jeune. Est-ce que les membres âgés entre 18 et 34 ans sont intéressés à s'impliquer au sein des instances démocratiques des caisses Desjardins ?

En ce qui a trait aux départs, il s'agit de vérifier si le taux de départs des jeunes dirigeants est plus important que celui des autres catégories d'âge. Enfin, au niveau du vieillissement, il s'agit simplement d'évaluer l'impact de ce phénomène sur le niveau de représentativité.

Nous nous retrouvons donc avec cinq hypothèses pouvant expliquer le phénomène de la sous-représentativité, soit :

[2] L'ensemble des statistiques sur le Mouvement Desjardins sont disponible à l'adresse suivante : www.desjardins.com

[3] Selon les données fournies par la Fédération des caisses Desjardins du Québec.

[4] Cette affirmation a été confirmée lors de l'audit social effectué en 2005.

Hypothèse 1 : il n'y a pas de postes disponibles au sein des ID des caisses locales.
Hypothèse 2 : les dirigeants actuels ne priorisent pas suffisamment l'intégration des jeunes au sein de leur conseil.
Hypothèse 3 : les caisses locales ont de la difficulté à recruter des jeunes.
Hypothèse 4 : le taux de départs des jeunes est plus important que celui des autres catégories d'âge.
Hypothèse 5 : le taux de vieillissement des jeunes a un impact significatif sur leur niveau de représentativité.

Méthodologie

Nous avons dans un premier temps débuté nos travaux en analysant l'état de la situation relativement à la présence des jeunes au sein des caisses Desjardins. Pour ce faire, nous avons eu accès à la base de données SIDOM (Système d'information sur les dirigeants et organisme du Mouvement Desjardins). On retrouve sur cette base de données des informations relativement à la composition des instances démocratiques (nombre de dirigeants, leur sexe, leur âge, leur niveau de scolarité, leur conseil d'appartenance, etc). Les caisses sont responsables de la mise à jour de cette base de données. Lors de leur assemblée annuelle, les caisses doivent impérativement procéder à cette mise à jour. Les vérificateurs du *Mouvement Desjardins* s'assurent que cette mise à jour soit effectuée correctement. Une caisse qui omettrait d'effectuer cette mise à jour aurait une note en ce sens à son rapport d'inspection l'enjoignant de régler cette situation. Cette procédure garantit un niveau fort respectable de fiabilité des données que l'on retrouve sur SIDOM. Cette analyse nous a permis de nous prononcer sur les hypothèses 1, 4 et 5.

Par contre, pour répondre aux hypothèses 2 et 3, nous avons dû élaborer un questionnaire. Pour ce faire, nous avons tenu dans un premier temps des tables de discussion dans les trois grandes régions du Québec (région est, région centre et région ouest). Pour chacune des régions, nous avons tenu deux tables de discussion soit une table constituée de jeunes dirigeants et une table constituée de dirigeants âgés de 35 ans et plus. Nous avons également effectué quatre entrevues individuelles auprès d'ex-jeunes dirigeants.

La tenue des tables de discussion ainsi que les entrevues individuelles nous ont permis d'identifier une liste de dossiers potentiellement prioritaires pour les instances démocratiques des caisses Desjardins, soit 15 au total. Dans le questionnaire, nous avons demandé aux répondants d'indiquer le niveau de priorité qu'ils accordaient pour chaque dossier en utilisant une échelle de Likert de 5 allant de « pas du tout prioritaire » à « très prioritaire ». Les résultats nous ont également permis d'évaluer le niveau de priorité accordé à l'intégration des jeunes par rapport aux autres dossiers et par le fait même, de tester la deuxième hypothèse.

Concernant la troisième hypothèse, nous avons demandé aux participants des tables de discussion d'identifier ce qui, selon eux, pouvait expliquer le faible taux de participation des jeunes au sein des instances décisionnelles de Desjardins. Cet exercice nous a permis d'inclure dans le questionnaire 20 différentes raisons et de demander aux répondants d'indiquer sur une échelle de Likert de 5 allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » leur niveau d'accord relativement aux raisons invoquées. Bien entendu, la difficulté de recrutement fut identifiée parmi les raisons possibles.

Avant d'être envoyé, le questionnaire a été testé auprès de sept dirigeants. Lors de l'envoi du sondage, la population de dirigeants s'élevait à 7 277 dirigeants dont 6 653 dirigeants de 35 ans et plus et 624 jeunes dirigeants (âgés entre 18 et 34 ans). Pour ces derniers, 582 sondages ont été envoyés par courrier régulier à l'adresse personnelle des jeunes dirigeants. Pour ce qui est des dirigeants âgés de plus de 35, ce sont 1 500 sondages qui ont été envoyés. Les 1 500 dirigeants ont été choisis aléatoirement. On note que 181 jeunes dirigeants et 593 dirigeants âgés de plus de 35 ans ont rempli le questionnaire pour un total de 774 questionnaires retournés. Les résultats ont été traités en utilisant le logiciel de statistiques SPSS. Il importe de préciser que lorsqu'il est question de résultats pour l'ensemble des dirigeants, les réponses des jeunes ont été pondérées pour tenir compte du fait que la quasi-totalité des jeunes ont reçu un sondage, ce qui n'est pas le cas pour leurs aînés.

Résultats

Comme le présente le tableau 1, au 31 décembre 2003, les dirigeants (D) âgés entre 18 et 34 ans représentaient 6,20 % de l'ensemble des dirigeants alors que le pourcentage de membres (M) du même groupe d'âge était de 27,73 %, soit un écart défavorable de 21,53 %. Si on observe les autres groupes d'âge, seul les 50-64 affichaient un écart aussi important, mais cet écart leur est favorable. Le groupe d'âge des 35-49 ans ainsi que celui des 65 ans et plus sont pratiquement équivalents au pourcentage des membres correspondant. Ces derniers sont donc représentatifs des membres en ce qui a trait au facteur de l'âge. L'écart défavorable des 18-35 ans est donc presque entièrement au bénéfice des 50-64 ans *(tableau page suivante)*.

Tableau 1 :
représentativité au 31 décembre de l'année courante

			18 – 34		
	D	**%D**	**M**	**%M**	**Écart**
2003	470	6,20 %	1 319 671	27,73 %	-21,53 %
2002	462	5,68 %	1 322 250	27,89 %	-22,20 %
			35 – 49		
	D	**%D**	**M**	**%M**	**Écart**
2003	2 163	28,52 %	1 517 090	31,87 %	-3,36 %
2002	2 424	29,83 %	1 542 739	32,54 %	-2,71 %
			50 – 64		
	D	**%D**	**M**	**%M**	**Écart**
2003	3 580	47,20 %	1 152 254	24,21%	22,99 %
2002	3 782	46,54 %	1 119 480	23,61%	22,92 %
			65 et +		
	D	**%D**	**M**	**%M**	**Écart**
2003	1 372	18,09 %	770 777	16,19 %	1,89 %
2002	1 459	17,95 %	756 538	15,96 %	2,00 %

Au sein des 18-35 ans, la représentativité en regard du sexe frôle la perfection, les femmes étant même plus représentées que les hommes. En effet, pour ce groupe d'âge 53,34 % des dirigeants sont des femmes alors que 47,66 % sont des hommes. À titre de comparaison, pour le groupe d'âge des 35 ans et plus, les femmes ne représentent que 28,62 % ; pour l'ensemble des dirigeants, les femmes représentent 30,09 %.

Tableau 2 :
conseil d'appartenance (2003)

	18 - 34	35 et +
CA	72,98 %	69,15 %
CVD	27,02 %	30,85 %

En ce qui a trait au conseil d'appartenance, les jeunes sont plus présents au conseil d'administration (CA) qu'au conseil de vérification et de déontologie (CVD) que ne le sont leurs aînés. En effet, comme le présente le tableau 2, 72,98 % des jeunes siègent au conseil d'administration comparativement à 69,15 % pour les 35 ans et plus. On peut se réjouir de ce résultat puisque le conseil d'administration est réputé être plus influent que le conseil de vérification et de déontologie.

Pour ce qui est de la première hypothèse, comme le présente le tableau 3, au 31 décembre 2003, le nombre d'ouverture de poste à plus que doublé, passant de 328 en 2002 à 710 en 2003. L'importance de l'augmentation de postes disponibles peut s'expliquer par le ralentissement de la vague de fusion. En effet, Desjardins a vécu depuis la fin des années quatre-vingt-dix une vague de fusion de caisses locales. Qui dit fusion de caisses dit également fusion d'instances décisionnelles, donc diminution de postes disponibles. Toujours selon les renseignements fournis par la *Fédération des caisses Desjardins du Québec*, en 2001 et en 2002, le nombre de caisses impliquées dans un regroupement était respectivement de 181 et 155 alors qu'il n'était que de 77 en 2003. Cette diminution du nombre de fusion a fait en sorte qu'au 31 décembre 2003, 9,36 % de l'ensemble des dirigeants étaient des nouveaux dirigeants. Le nombre important de nouveaux dirigeants, et ce, même en période de fusion, nous amène à réfuter la première hypothèse. En effet, il y avait suffisamment de nouveaux postes à combler pour améliorer significativement le niveau de représentativité des jeunes.

Tableau 3 :
ouverture de poste

	DT	ND	% ND
2003	7 585	710	9,36 %
2002	8 127	328	4,04 %
2001	9 421	445	4,72 %

Questionnons maintenant la deuxième hypothèse. Lors des tables de discussions, aucun dirigeant n'a remis en cause la légitimité d'améliorer la représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques des caisses *Desjardins*. Mais les résultats obtenus lors du sondage démontrent que bien que ce dossier retient l'attention des dirigeants, il n'arrive qu'en onzième place sur quinze. Fait intéressant, on n'observe pas un écart important entre le niveau des priorités qu'accordent les jeunes dirigeants au dossier de la représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques et celui de leurs aînés. Les jeunes classent ce dossier en dixième place au niveau des priorités alors que leurs aînés le classent en onzième place. Ce sont les dossiers liés à la gestion de la caisse qui sont jugés les plus prioritaires, et ce, pour les deux groupes d'âge.

Tableau 4 :
nouveaux dirigeants

	18 – 34		35 – 49		50 – 64		65 et +	
	ND	**%ND**	**ND**	**%ND**	**ND**	**%ND**	**ND**	**%ND**
2003	171	24,08 %	275	38,73 %	225	31,69 %	39	5,49 %
2002	061	18,60 %	137	41,77 %	116	35,37 %	14	4,27 %
2001	087	19,55 %	203	45,62 %	133	29,89 %	22	4,94 %

Une autre donnée vient confirmer le manque de priorité accordée à l'intégration des jeunes au sein des différents conseils. Tel que présentée dans le tableau 4, lorsqu'on analyse le profil d'âge des nouveaux dirigeants, on remarque qu'en 2003, c'est dans la catégorie des 35-49 ans que l'on retrouve le plus de nouveaux dirigeants (38,73 %) suivi de près par la catégorie des 50-64 ans (31,69 %). Seulement 24,08 % des nouveaux dirigeants se retrouvent parmi les 18-34 ans. Ce pourcentage est inférieur à la proportion des jeunes parmi les membres, soit 27,73 % (voir tableau 1). Pour ce qui est des dirigeants âgés entre 35-49 ans et 50-64 ans, le taux de recrutement est supérieur à la proportion qu'occupent ces groupes d'âge chez les membres.

Enfin, l'impact des fusions sur le niveau de représentativité des jeunes vient également mettre en doute la priorité qu'accordent les dirigeants actuels à l'intégration des 18-34 ans au sein de leur instance démocratique. Nous rappelons que lors d'une fusion, près de la moitié des dirigeants doivent quitter leur poste. On note à la lecture du tableau 5 que parmi les caisses fusionnées en 2003, le nombre de jeunes dirigeants a diminué de 49,18 %. On remarque également que c'est la tranche des 50-64 ans qui ont le moins laissé leur place.

Tableau 5 :
départs liés aux fusions en 2003

	18 - 34	35 - 49	50 - 64	65 et +
	% V	% V	% V	% V
2003	-49,18 %	-42,19 %	-39,27 %	-50,99 %

Le contexte des fusions aurait pu être une belle occasion pour améliorer le taux de représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques. En effet, le maintien en poste des jeunes dirigeants des caisses fusionnées dans la nouvelle caisse aurait eu un impact significatif sur leur niveau de représentativité. Force est de constater que c'est d'autres préoccupations qui ont dirigé le choix des dirigeants à maintenir en place, choix qui, il est important de le souligner, était laissé aux dirigeants des caisses en cause.

On peut conclure que malgré le fait que les dirigeants se disent préoccupés par le recrutement de jeunes au sein de leurs instances démocratiques et bien que l'on note une amélioration relativement au recrutement de jeunes dirigeants en 2003, ils ne priorisent pas suffisamment ce dossier. La deuxième hypothèse est donc confirmée.

Avant d'analyser les résultats du sondage relativement à la question du recrutement des jeunes (hypothèse 3), il importe de souligner que la *Fédération des caisses Desjardins* met à la disposition des caisses les services de conseillers en développement coopératif. Les caisses qui en manifestent le besoin peuvent retenir ces services pour les aider dans le recrutement de jeunes. Dans les faits, il est très peu probable qu'une caisse ne réussisse pas à trouver un jeune qui soit intéressé à devenir dirigeant. Malgré cela, 65,8 % des dirigeants de 35 ans sont totalement ou beaucoup en accord avec le fait qu'il est difficile de recruter de jeunes dirigeants. Si on ajoute les moyennement d'accord, c'est 90,7 % qui ne sont pas en désaccord avec l'affirmation qu'il est difficile de recruter des jeunes. Il importe de souligner qu'une des raisons identifiées relativement à cette difficulté, c'est la méconnaissance par les jeunes des structures de gouvernance du Mouvement Desjardins. Plus de 74 % des dirigeants ne sont pas en désaccord avec l'affirmation que les jeunes ne sont pas au courant des opportunités d'engagement au sein des instances démocratiques.

Lorsque nous avons demandé aux élus s'ils avaient été approchés pour leur premier mandat (cooptation) ou s'ils avaient eux-mêmes manifesté leur intérêt, 26 % des jeunes ont indiqué avoir eux-mêmes manifesté leur intérêt alors que ce pourcentage est de 18,7 % pour leurs aînés. Cette information vient mettre en doute la perception, qu'il est difficile de recruter des jeunes.

Mais bien que l'on puisse mettre en doute la perception des dirigeants, il demeure que ces derniers estiment majoritairement qu'il est difficile de recruter un jeune. Il est donc difficile de confirmer ou d'infirmer la troisième hypothèse. Ce que nous pouvons toutefois conclure, c'est que cette perception est suffisante pour mettre un frein aux efforts relativement à l'amélioration du niveau de représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques.

En ce qui a trait à la quatrième hypothèse, l'analyse de la base de données SIDOM, nous apprend qu'en 2003, une plus grande proportion de jeunes dirigeants ont quitté leur poste que leurs aînés. En effet, le tableau 6 (page suivante) présente que 22,81 % des jeunes dirigeants ont quitté leur poste en 2003 comparativement à

Tableau 6 :
nouveaux dirigeants

	18 – 34		35 – 49		50 – 64		65 et +	
	D	**% D**	**ND**	**%ND**	**ND**	**%ND**	**ND**	**%ND**
2003	105	22,81 %	352	14,51 %	476	12,58 %	319	21,86 %
2002	059	11,48 %	461	15,55 %	688	16,05 %	414	25,01 %

14,96 % pour leurs aînés. Par contre, en 2002, c'est 11,48 % des jeunes dirigeants qui ont quitté leur poste comparativement à 17,55 % pour leurs aînés. L'hypothèse est confirmée, mais uniquement en ce qui a trait à l'année 2003. Il demeure, que tant en 2003 qu'en 2002, le niveau de démission des jeunes est inquiétant.

Dans le sondage, nous avons demandé aux répondants s'ils prévoyaient quitter leur fonction de dirigeant dans un avenir rapproché. Les jeunes ont moins manifesté leur intention de quitter leur poste que leurs aînés (18,2 % comparativement à 21,1 %). Mais ce qui est intéressant, c'est que les jeunes qui ont manifesté leur intention de quitter leur poste prévoient le faire en moyenne dans 4,74 mois comparativement à leurs aînés qui eux prévoient le faire en moyenne dans 17,13 mois. Cet écart important entre l'intention et l'action suggère que les jeunes se projettent moins dans l'avenir que leurs aînés, ce qui n'est pas surprenant. On peut penser qu'ils sont moins à même de savoir ce que l'avenir leur réserve et qu'ils sont plus à risque de se retrouver dans des situations imprévisibles, situations qui remettent en cause leur implication au sein des ID des caisses *Desjardins*.

Enfin, regardons plus attentivement l'impact du vieillissement (ci-après nommée transfert intergénérationnel) sur la représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques des caisses Desjardins (H5). Comme nous l'avons souligné lors de la présentation de la problématique, la tranche d'âge des 18-34 ans doit conjuguer avec le fait qu'elle ne profite pas de transferts intergénérationnels positifs. En effet, comme il n'y a pas de tranche d'âge inférieur à la tranche d'âge des 18-34 ans, les jeunes dirigeants doivent uniquement compter sur le recrutement parmi les membres pour augmenter leur nombre.

L'analyse de la base de données SIDOM nous apprend que transfert générationnel négatif, soit les jeunes qui auront 35 ans en cours d'année, a un impact important sur le taux de représentativité des jeunes. Au mois d'août 2004, 63 jeunes dirigeants avaient 34 ans, ce qui représente 12,26 % du nombre total de jeunes dirigeants. Pour la prochaine année, afin de maintenir le taux de représentativité actuel, les caisses devront recruter 63 nouveaux jeunes afin uniquement de combler le manque à gagner causé par le vieillissement de ses dirigeants. On remarque également que 45,65 % des jeunes dirigeants ont entre 30 et 34 ans. Donc durant les cinq prochaines années, près de la moitié des jeunes auront quitté la tranche d'âge des 18-34 ans. Le taux de vieillissement est donc un facteur important dans le phénomène de sous-représentativité des jeunes au sein des ID, confirmant ainsi notre cinquième hypothèse.

Les transferts intergénérationnels ne bénéficient pas non plus à la tranche d'âge des 35-49 ans. En effet, selon les données obtenues en août 2004, cette tranche d'âge bénéficiera des 63 jeunes dirigeants qui auront 35 ans au cours des 12 prochains mois, ce qui correspond à une augmentation de près de 2,68 %. Par contre, 225 dirigeants auront 50 ans durant les 12 prochains mois, soit une diminution de plus de 10 %. Toujours pour cette tranche d'âge, près de 49 % des dirigeants sont âgés entre 45 et 49 ans. Le phénomène du transfert intergénérationnel explique en partie que malgré le fait que cette tranche d'âge obtient le plus haut taux de recrutement, elle ne réussit pas à augmenter son taux de représentativité.

En fait, les transferts intergénérationnels bénéficient aux tranches d'âge des 50-64 ans et 65 ans et plus. Pour ce qui est des 50-64 ans, la perte due aux transferts intergénérationnels est d'environ 5,17 % alors que le gain est d'environ 6,28 %. Enfin, pour ce qui est des 65 ans et plus, le gain lié au facteur du transfert intergénérationnel est de plus de 13 % (ce transfert d'âge ne subit pas de perte liée au transfert intergénérationnel, n'ayant pas de tranche d'âge supérieure à la sienne).

La cinquième hypothèse est donc confirmée, le taux de vieillissement des ayant un impact très significatif sur le niveau de représentativité des jeunes au sein des instances démocratiques de Desjardins.

Conclusion

Comme le démontre l'analyse des renseignements contenus dans la base de données SIDOM ainsi que les résultats du sondage effectué auprès des dirigeants des instances démocratiques des caisses Desjardins, le faible niveau de représentativité des jeunes ne peut s'expliquer par un manque de place disponible au sein de ces instances (H1). En effet, depuis trois ans et particulièrement depuis la fin de la vague de fusion, il y a un nombre suffisant de place qui se libère pour permettre le recrutement nécessaire à l'amélioration du niveau de représentativité. Il n'y a donc pas lieu de mettre en place des incitatifs pour que des dirigeants âgés de plus de 35 ans

quittent leur poste pour faire de la place aux jeunes, le taux de roulement naturel étant suffisant.

On peut toutefois questionner le niveau de priorité qu'accordent les dirigeants actuels au niveau de représentativité des jeunes au sein de leur conseil (H2). En effet, plusieurs dossiers, particulièrement des dossiers de gestion, sont jugés prioritaires. De plus, la proportion des jeunes parmi les nouveaux dirigeants est nettement insuffisante et enfin, c'est dans une plus grande proportion que les jeunes ont quitté leur poste lors des fusions de caisse. Des mesures de sensibilisation relatives à l'importance d'améliorer le niveau de représentativité des jeunes auprès de l'ensemble des dirigeants actuelles pourraient remédier à cette situation.

Il est indéniable que les dirigeants perçoivent une difficulté liée au recrutement des jeunes (H3) et ce, malgré le fait qu'ils peuvent bénéficier de l'appui des conseillers de leur Fédération dans la réalisation de cette tâche. De plus, le fait que les jeunes ont eux-mêmes manifesté leur intérêt de siéger au sein d'une instance décisionnelle questionne cette perception. Mais le simple fait que les dirigeants perçoivent cette difficulté est un frein au recrutement des jeunes. Les mesures de sensibilisation devraient tenir compte de cet élément.

La proportion de jeunes qui démissionnent de leur poste est inquiétante (H4). Pour pouvoir identifier des mesures visant à diminuer le nombre de démissions, une analyse plus approfondie relativement aux causes s'impose. Les renseignements recueillis lors du sondage permettent un tel exercice, mais ce n'est pas le propos du présent article. On peut toutefois avancer que les causes sont majoritairement hors du contrôle de la caisse (le jeune dirigeant doit quitter la région, son nouvel emploi ne lui permet plus de siéger sur une instance, la venue d'un enfant, etc).

Enfin, le phénomène du transfert intergénérationnel défavorise grandement le niveau de représentativité des jeunes (H5). Il importe de souligner que la presque majorité des jeunes dirigeants se retrouve dans la tranche d'âge des 30 à 34 ans. Il serait donc de mise que les efforts de recrutement ciblent davantage les 18-29 ans.

Structurellement, la dynamique d'évolution du taux de représentativité est défavorable à une plus grande représentativité des jeunes. En effet, uniquement pour pouvoir maintenir le pourcentage de jeunes sur les instances démocratiques, le niveau de recrutement à lui seul doit combler les pertes liées aux démissions et aux transferts intergénérationnels. Toutefois, comme le niveau de roulement est suffisant pour permettre la venu des jeunes et comme, avec un peu d'effort, on peut trouver des jeunes intéressés à s'impliquer au sein des instances démocratiques des caisses Desjardins, une plus grande sensibilité des dirigeants en place à l'importance de prioriser l'intégration des jeunes dans leur conseil peut faire toute la différence.

Bibliographie

Davies P.L. (2003), Workers on the Board of the European Company? *The Industrial Law Journal*, 32 (2): 75.

Carter D.A., J.,S. B., & Simpson W.G. (2003), Corporate governance, board diversity, and firm value. *The Financial Review*, 38 (1): 33.

Gauthier Madeleine et al. (sous la direction de), (2000), Être jeune en l'an 2000, Québec, Les Éditions de l'IQRC, 154 p.

FJIM. (2001), Lumière sur la place des jeunes dans les lieux décisionnels sur l'île de Montréal. *Forum Jeunesse de l'Île de Montréal*. Montréal, 76 p.

Hillman A.J., Cannella A.A.J., & Harris I.C. (2002), Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? Journal of Management, 28 (6): 747.

Hyland M.M., & Marcellino P.A. (2002), Examining gender on corporate boards: A regional study. Corporate Governance, 2 (4): 24.

Ingley C.B., & Van der Walt N.T. (2003), Board configuration: Building better boards. Corporate Governance, 3 (4) : 5.

Piderit S.K., & Ashford S.,J. (2003), Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *The Journal of Management Studies*, 40 (6): 1 477.

Secrétariat de la Jeunesse, (2001), Politique Québécoise de la Jeunesse : la jeunesse au cœur du Québec, *Gouvernement du Québec*. Québec 67 p.

Secrétariat du sommet du Québec et de la Jeunesse, (2000), Vers une politique jeunesse québécoise, *Gouvernement du Québec*. Québec 75 p.

Apport du modèle de flexicurité à l'audit social : analyse comparée dans le secteur hospitalier en France et en Grèce

Pauline Tanios-El Farrane
Chargée de recherche - Projet Flexicurité
IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Lille
pauline.tanios@iae.univ-lille1.fr

Maria Zafiropoulou
Doctorante
IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Lille
marozafir@yahoo.fr

Introduction

L'audit social est parfois présenté comme moyen de régulation d'une performance économique imposée et d'une performance sociale souhaitée. Le secteur hospitalier aujourd'hui est confronté à ces enjeux apparemment contradictoires. Nous souhaitons regarder en quoi l'audit social peut contribuer à l'élaboration de compromis entre ces deux contraintes.

Afin de répondre à cette interrogation, nous avons questionné des professionnels de santé sur le thème de la flexicurité. Comment combiner les enjeux des structures hospitalières avec les besoins du personnel ?

Notre principale hypothèse de travail sera de considérer l'audit social comme un moyen d'innovation sociale, qui en se diffusant dans le système de santé français, modifie en profondeur, non seulement les organisations, mais également les mouvements sociétaux. « *L'audit social pourrait être un outil de management pertinent pour l'économie sociale afin d'évaluer le fondement même de ce secteur, à savoir la réalisation d'une mission sociale qui prime sur toute finalité de profit* » (Davister, 2005).

Pour aller plus loin dans notre recherche, nous ajoutons la dimension internationale : une comparaison du secteur hospitalier en France et en Grèce. En France, le système hospitalier a connu depuis 2004 de profonds bouleversements[1] qui ont eu un impact sur son cadre de financement, son organisation et son fonctionnement et plus particulièrement le Plan Hôpital 2007. Le système grec s'est inspiré de ce dernier pour réformer son organisation hospitalière.

Dans les deux pays, l'hôpital se trouve face à des besoins d'adaptation et de réactivité émergents. Afin de s'approprier les réformes législatives précitées et faire face à un contexte hospitalier évolutif, les établissements de santé sont appelés à accompagner de manière pédagogique, lesdites évolutions en structurant la mise en œuvre de la politique qualité. Dans ce contexte, l'audit social occupe une place primordiale ; il aide l'hôpital à surmonter la crise qu'il traverse tout en réconciliant sa tradition sociale et l'approche techniciste, économique de la société moderne.

En prenant en compte les spécificités du système hospitalier et les principes régissant les services publics - tels

[1] Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale.

que la continuité des soins et l'égalité des soins - nous allons nous interroger sur le rôle de l'audit social face à la nécessité de flexicurité des organisations hospitalières. C'est à partir de cette problématique que nous proposons de développer notre contribution.

Le présent papier est basé sur des recherches qualitatives dans deux États membres de l'Union Européenne, à savoir la Grèce et la France. Une enquête qualitative exploratoire fut menée au préalable pour l'écriture de cet article. Elle vise à mettre en évidence les représentations et le vécu des acteurs de terrain face aux dynamiques de flexicurité. Cette recherche a été réalisée d'octobre 2006 à janvier 2007, grâce à divers entretiens semi-directifs et directifs auprès d'un échantillon de 30 personnes interviewées dans les deux pays.

Pour analyser nos résultats, nous avons comparé les représentations des professionnels hospitaliers concernant leurs :
- Conditions de travail.
- Pratiques de flexibilité.
- Choix d'organisation.
- Orientations stratégiques.

Comme nous l'avons déjà précisé, nos analyses visent à confronter les pratiques de flexicurité avec la demande d'audit social. Les résultats de ces comparaisons doivent être considérés avec précaution étant donné que les comparaisons elles-mêmes se trouvent limitées par la taille de l'échantillon.

Des débats contradictoires ont eu lieu ces dernières années à propos des politiques sociales et sanitaires au niveau européen et national. Tout d'abord, nous allons examiner le système hospitalier dans le cadre d'une approche conceptuelle appelée flexicurité, dûment adaptée aux différents enjeux de l'hôpital. Ensuite, nous mettons l'accent sur le rôle de médiation de l'audit social entre les besoins de flexicurité et les contraintes du secteur sanitaire.

1. Un modèle de flexicurité intégrant les enjeux hospitaliers économiques et sociaux

Le grand souci de l'hôpital, comme nous l'avons déjà évoqué, est la qualité des soins (performance sociale) et la maîtrise des coûts hospitaliers (performance économique). L'audit social croisé avec les apports de la flexicurité permet de contrôler et d'améliorer le système hospitalier en se basant sur des normes législatives et des pratiques professionnelles (l'hygiène et la sécurité au travail, les horaires de travail, la rémunération etc).

Au préalable, nous définissons les enjeux du secteur hospitalier. Pour faire face à ces objectifs et mutations constantes, les systèmes de santé grec et français tendent à intégrer des notions telles que la certification ou l'évaluation des pratiques professionnelles dans la vie hospitalière.

1.1 - L'importance contextuelle : le paysage hospitalier français et grec

En identifiant les déterminants propres à l'organisation hospitalière, nous pourrons développer les modalités d'organisation et de gestion qui préservent l'identité et les spécificités de l'hôpital en Grèce et en France. La notion de performance hospitalière se définit à partir des spécificités dudit secteur et dépend des attentes de la population et des points de vue parfois contradictoires.

A. Les déterminants de l'organisation hospitalière

En France, la loi du 31 décembre 1970 a créé la notion de service public hospitalier : égalité d'accès, de traitement et continuité du service. Ses missions se sont diversifiées au fil du temps (missions économique et managériale, mission de santé publique et de développement professionnel). L'hôpital est devenu une organisation très complexe dotée d'une infrastructure technique diversifiée et coûteuse en main-d'œuvre hautement qualifiée. Pour mieux répondre à ses missions, il a adapté en permanence les règles de sa gestion interne et externe.

Les systèmes de santé grec et français sont confrontés à des défis résultants de contraintes d'ordre exogènes et endogènes.
- Les contraintes dues à l'environnement général sont essentiellement liées au mouvement de libéralisation des services, aux catastrophes naturelles et aux pandémies grippales.

- Au niveau sectoriel ou institutionnel, nous observons l'émergence et le développement du secteur privé, des contraintes budgétaires de plus en plus pesantes. En outre, l'amélioration des conditions socio-économiques a induit une exigence de résultats de la part des patients.

- Au niveau national, nous observons la survenance d'une série de réformes du système de gestion hospitalière, en particulier la contractualisation et les réformes sociales. En 1996, l'hôpital s'intègre dans un processus de régionalisation de l'action sanitaire avec la création de l'ARH (agence régionale d'hospitalisation). Depuis le début des années 90, plusieurs événements et scandales ont secoué le système de santé français et grec : la canicule, la grippe aviaire, les maladies nosocomiales, l'encéphalite spongiforme bovine, et en France l'affaire du sang contaminé.

L'intérêt de faire porter la démarche comparative sur la France et la Grèce réside dans le fait que leurs systèmes hospitaliers sont suffisamment proches pour être comparés - la loi n° 3329 de 2005 réformant le système de santé grec est inspiré par le code de santé français et la réforme Hôpital 2007 - tout en respectant des spécificités culturelles, contextuelles et des usages nationaux respectifs.

Bien que la mission sociale de l'hôpital soit inscrite dans la législation tant française que grecque, la réaffirmation de cette dimension est nécessaire surtout après les différentes réformes, par exemple la réforme du régime financier en France (tarification à l'activité). Des indicateurs sociaux pertinents sont un moyen pour répondre aux changements régissant le secteur hospitalier. En outre, il ne faut pas oublier que la mesure de la satisfaction de l'intérêt général ne doit pas se limiter à celle du niveau d'activité ou des moyens, mais inclure la notion de performance.

Après avoir exposé les déterminants majeurs et communs au fonctionnement des systèmes hospitaliers grec et français, à savoir le confort et la satisfaction des usagers, l'utilisation et la mobilisation des ressources financières, la qualité des prestations, nous allons évoquer les enjeux hospitaliers. La détermination d'indicateurs économiques et sociaux objectivement mesurables sera basée sur les risques qui caractérisent ledit secteur.

B. Les enjeux économiques et sociaux de la performance hospitalière

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a consacré son rapport sur la santé dans le monde (2000), à l'amélioration de la performance des systèmes de santé. En se basant sur cinq indicateurs distincts, ce document examine dans quelle mesure les systèmes de santé répondent aux besoins des patients et le degré d'équité du financement hospitalier. En comparant la performance de 191 pays, le rapport oriente les politiques nationales, en déterminant les indicateurs hospitaliers, tant économiques que sociaux.

Dans leur modèle d'analyse, Voyer et Pérusse (2002) définissent les composantes de la performance économique, à savoir les clients et leurs besoins, les processus, les ressources, les résultats[2], les impacts et le contexte environnemental. Adapté à un contexte hospitalier, on pourrait dire que la performance économique et sociale se définit comme l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins ; en fonction des résultats de santé attendus. Elle amène un accroissement de l'efficience de la prise en charge de la population, dans le contexte de l'environnement du système de santé. Toutefois, elle doit se baser sur une utilisation optimale des ressources et garantir ainsi, un égal accès aux soins pour tous. Un hôpital performant serait alors, une organisation ayant un budget équilibré et offrant une prise en charge de qualité, tout en assurant sa mission sociale.

Les diversités des contextes institutionnels, historiques et culturels agissent sur les attentes d'audit social et les manifestations de la responsabilité sociale. L'audit social renvoie selon nous à des logiques de positionnement et de perfectionnement institutionnels (Koleva, 2005). Par contre, 70 % des cadres intermédiaires médicaux et non médicaux perçoivent l'audit social en Grèce, comme une forme de contrôle.

En management, le problème de la performance touche le concept d'audit social. Les indicateurs économiques et sociaux deviennent des modalités de mesure pouvant rapidement tourner à l'acte politique sous couvert de critères de gestion comme le soulignent Louart et Beaucourt (2004). Afin d'éviter l'écueil, il y a nécessité de définir non seulement les enjeux du secteur hospitalier mais aussi les éléments du contexte (caractéristiques de la structure, des personnels, les contraintes que sont la place du facteur humain dans la performance hospitalière et les attentes des usagers).

En Grèce et en France, nous retrouvons les mêmes causes du changement du système hospitalier :

- Un cloisonnement vertical en Grèce, qui se définit par une absence de contrôle et par l'impossibilité d'associer les médecins à une stratégie globale.
- Un cloisonnement horizontal dans les deux pays se déclinant en une mauvaise coordination, en un manque de dialogue social et de mutualisation
- Des limites budgétaires et pénurie du personnel, dérives financières :
  - Le lien entre financement et activité risque d'entraîner des effets inflationnistes.
  - La concentration des activités risque d'entraîner une sélection des patients. La fixation d'un tarif par GHS risque de délaisser des disciplines médicales et de favoriser certains types d'activités rentables. Ce risque est relativisé par l'obligation d'accueil, une des missions primordiales du secteur public hospitalier.
  - Il y a un risque de frein potentiel à la diffusion de l'innovation. La grille des tarifs devrait évoluer aussi vite que la technologie, donc il faut une mise en place d'une veille capable d'identifier les innovations en la matière.
- Un processus de libéralisation des services important : la sous-traitance des activités hospitalières constitue un risque de dégradation de la qualité des soins.

[2] Dussault G. (2001) ; Sicotte C., Champagne F. & Creneau R. (2000) ; Teill A. (2002).

- Une balkanisation importante des services médicaux (spécialisation accrue).

Tous ces enjeux hospitaliers sont des éléments primordiaux pour pouvoir d'une part, améliorer la qualité des soins (enjeux sociaux) et d'autre part, réduire les coûts (enjeux économiques). Le modèle de flexicurité tend à trouver un équilibre entre ces contraintes du secteur hospitalier.

2. Le modèle de flexicurité adapté aux structures hospitalières

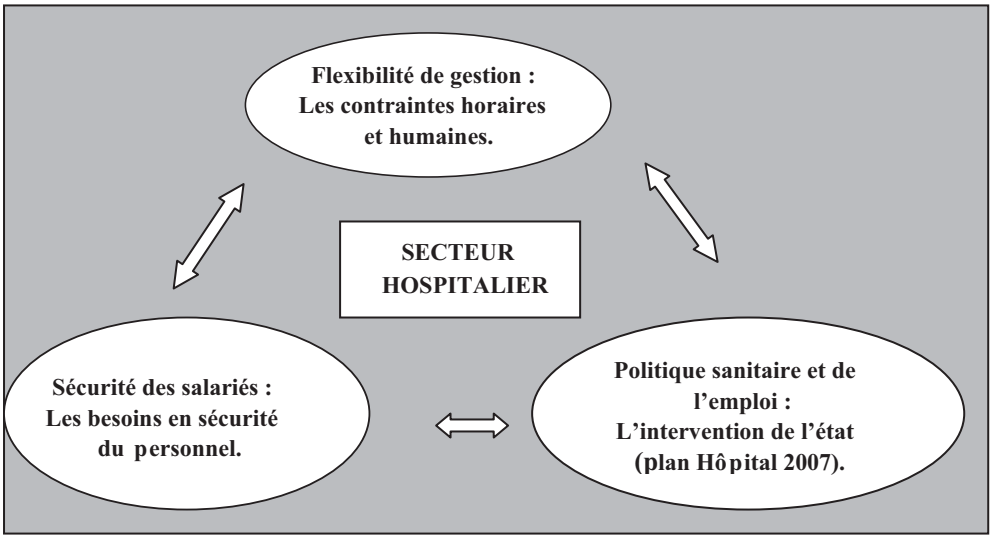
Dans ce type de structure, il faut concilier les deux contraintes, économique et sociale. Nous constatons que différentes formes de flexibilité sont utilisées pour assurer un service continu des soins aux moindres coûts. En parallèle, la sécurité des patients est un souci très important dans le secteur. Qu'en est-il de la sécurité du personnel confronté à des risques inhérents à l'activité de soin ? Par analogie, on peut mobiliser le concept de flexicurité qui allie flexibilité et sécurité. En l'appliquant au secteur hospitalier, nous tentons une articulation entre des formes de flexibilité et des formes de sécurité pas toujours évidentes.

Pour introduire, nous préciserons les origines du terme flexicurité et détaillons le modèle de ce concept. Ensuite, nous consacrerons une partie aux formes de flexibilité et de sécurité généralement utilisées dans le secteur hospitalier. La question se posera de savoir à quel point l'audit social prend en compte les besoins de flexibilité pour s'assurer une mise en place de la sécurité du travail et de l'emploi.

Le sociologue hollandais Hans Andriaansens[3] est à l'origine du terme « Flexicurity », une concaténation des deux termes « Flexibility » et « Security ». Par ailleurs, le modèle de Flexicurité[4] est le résultat d'une combinaison entre des éléments de flexibilité et des éléments de sécurité. Son objectif est la recherche d'une adéquation entre les attentes des salariés en terme de sécurité, les contraintes des entreprises en terme de flexibilité et une volonté politico-institutionnelle de baisser le chômage. Il se base sur des régulations dans un « *triangle d'or* » qui relie trois angles, à savoir, le niveau de sécurité sociale, la flexibilité du marché du travail et la politique de l'emploi, que nous adaptons au secteur hospitalier (Madsen, p. 57, 2002).

Comme l'illustre le schéma ci-dessous, le modèle de Flexicurité peut être lu à la lumière de spécificités et contraintes propres au secteur hospitalier. D'autre part, l'audit social peut, en se basant sur le modèle de flexicurité, assurer un rôle de régulateur. Il prend ainsi en compte les contraintes économiques et les besoins sociaux inhérents au secteur hospitalier.

- D'abord, et pour répondre à la mission de continuité de soins de l'hôpital, il est nécessaire de mettre en place une flexibilité temporelle et une flexibilité fonctionnelle. Les pratiques de flexibilité assurent l'efficacité de la gestion des différents services.
- D'autre part, la sécurité des salariés passe forcément par une mise en place de repos compensateurs (risque de somnolence, baisse de vigilance, etc), par une veille concernant les risques de santé (épidémies, maladies nosocomiales, accidents de travail, maladies infectieuses, etc) et par une sécurisation de l'emploi et du parcours professionnel.
- Enfin, le cadre politico-institutionnel intervient dans la définition des politiques d'emploi et sanitaires. Ce cadre précise les modalités de recours à des formes de flexibilité (changement d'horaire, travail de nuit, planification des horaires, etc), assure la sécurité des salariés (anticipation des risques d'accidents, respect



Source : adapté de Madsen (2002, p. 57)

des plages horaires consacrées au repos, etc) et garantit la pérennité du service hospitalier (égal accès aux soins, continuité du service, conditions sanitaires, etc). Une forme d'intervention de l'État qui tient compte de la sécurité et qui laisse une marge de manœuvre aux hôpitaux est le Plan Piratome. Ce plan définit l'organisation des soins médicaux en cas d'accidents nucléaires ou radiologiques. Il s'agit d'un dispositif national décliné au niveau du département où chaque hôpital organise sa mise en place en fonction de ses spécificités (plan de circulation et stationnement, plan de signalisation, etc).

A. Les modes de flexibilité installée dans le contexte hospitalier

Pour notre analyse des modes de flexibilité dans le secteur hospitalier, nous avons choisi de recourir à une matrice de flexibilité[5] (Goudswaard et de Nanteuil, 2001) basée sur deux axes : interne/externe et qualitatif/quantitatif. Dans cette matrice, s'articulent quatre formes de flexibilité : une flexibilité numérique, une flexibilité fonctionnelle, une flexibilité productive et une flexibilité temporelle (schéma ci dessous).

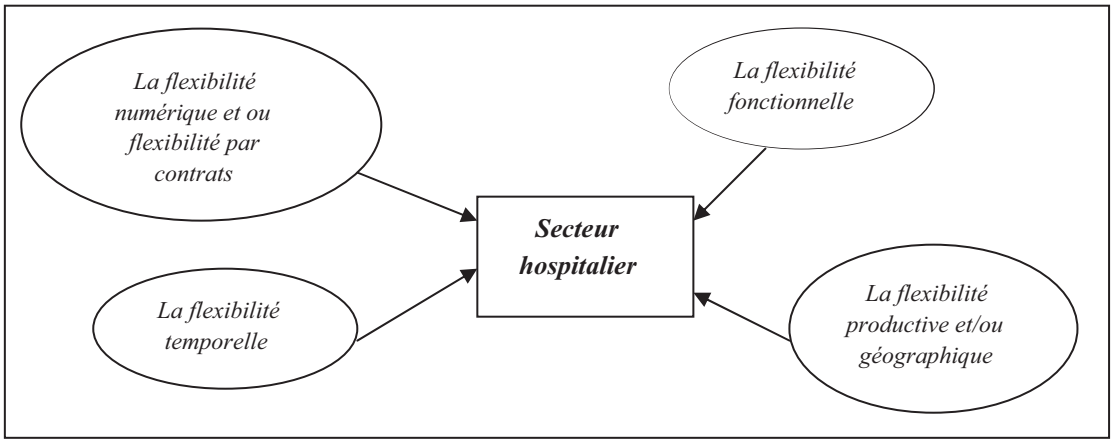
• La flexibilité fonctionnelle :
La flexibilité fonctionnelle mobilise du personnel polyvalent capable de répondre à des besoins variés. Le recours à cette forme de flexibilité permet de répondre en interne à des besoins qualitatifs émanant d'autres services. Les arrêts maladies, les vacances et les périodes de crise créent un déséquilibre dans la répartition du personnel selon les services et leur degré d'urgence. Ainsi, la flexibilité fonctionnelle permet de pallier à ces besoins en effectif dans la mesure où il y a du sureffectif dans d'autres services.

• La flexibilité numérique :
Cette forme de flexibilité externe quantitative se réalise par le recours au marché du travail en utilisant le statut de l'emploi. Les structures hospitalières ont recours au CDD comme forme de flexibilité pour combler un manque en effectif étant donné que le secteur est confronté en pénurie de main-d'œuvre.

• La flexibilité temporelle :
C'est une forme de flexibilité interne quantitative basée sur une variation de la durée de temps de travail en fonction de l'activité et qui répond aux spécificités du secteur hospitalier. Les horaires éclatés et le temps de travail limité impliquent l'utilisation des heures supplémentaires. Ces heures ou journées de travail donnent droit à des heures de récupération dans la mesure où les limites budgétaires réduisent la possibilité de les payer. D'autres exemples de flexibilité temporelle peuvent être mobilisés comme le recours au travail à temps partiel, au travail de nuit/d'équipe, au travail le week-end, aux horaires variables, etc.

• La flexibilité de production ou géographique :
En terme de flexibilité externe qualitative, il y a la signature de contrats et plus précisément de conventions entre différents centres hospitaliers et cliniques, qui vise à externaliser certaines formes de soins. Les patients souffrant de maladies ou de blessures spécifiques sont envoyés vers les structures partenaires (exemple : SOS mains, maternité etc.). En France, selon l'article L.6115-1 du code de la santé publique, la mission de l'ARH (Agence régionale de l'hospitalisation) est d'analyser et coordonner l'activité des établissements de santé, publics et privés. Elle répartit l'offre de soins de façon égalitaire. En Grèce, une commission départe-

La flexibilité dans le secteur hospitalier



[3] Cité par Duclos L., Kerbourc'h J.-Y. (2006). Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française, *Conseil d'Orientation pour l'Emploi. Document de travail*, n°10, pp. 96.

[4] Madsen P. K. (2002) ; Wilthagen & Tros (2004) ; Kok (2004).

[5] Source : European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition.

mentale fut créée afin d'organiser le projet sanitaire dans chaque département.

Les formes de sécurité recherchées dans le contexte hospitalier.

B. Deux différences majeures sont à intégrer dans notre approche de la sécurité dans le secteur hospitalier

- Le premier élément est que deux catégories d'acteurs sont concernées : Si la sécurité est habituellement étudiée par rapport au personnel, le secteur hospitalier se trouve face à une extension de la notion de sécurité vers les patients. Ces derniers sont déjà dans une situation personnelle déstabilisée du fait de la maladie, nécessitant beaucoup d'attention et de vigilance. Par ailleurs, la proximité des différents services et la concentration des patients de toutes sortes, rendent le risque de contamination plus élevé.
- Le second élément est le fait que les risques biologiques, chimiques, physiques et psychologiques sont omniprésents dans l'activité des services de soins, dans les laboratoires, dans les services techniques, dans les blocs opératoires. Les risques sont liés à la préparation et à la manipulation de substances toxiques, inflammables ou explosives ; à l'utilisation d'objets tranchants ou piquants et à la manutention de charges lourdes. De même, les personnels subissent un certain nombre de contraintes de travail : gestes répétitifs, postures pénibles, charges physiques, ambiance sonore, luminosité, niveau thermique. Enfin, il existe des risques latents qui ont trait aux situations d'urgence, à la violence, à la confrontation avec la souffrance et la mort, au stress, aux conflits.

Par suite, dans les organisations hospitalières, la notion de sécurité prend des formes très dépendantes des risques précédemment cités. Nous présentons ces besoins de sécurité en mobilisant la grille de formes de sécurité proposée par Beaucourt & Rorive (2007). Cette

Matrice des formes de sécurité appliquée du secteur hospitalier

Formes de Sécurité	**Sécurité liée à l'emploi**	**Sécurité liée aux conditions du travail**	**Sécurité liée aux conditions de travail**
Sécurité Externe	*Sécurité de l'employabilité :* Le recours à des formations diverses pour améliorer les compétences du personnel. Ces formations permettent de monter dans la hiérarchie mais aussi de se garantir un emploi dans d'autres structures.	*Sécurité de conciliation vie au travail vie hors travail :* Les personnes qui choisissent le secteur hospitalier acceptent d'office les contraintes temporelles. Mais ce n'est pas pour autant qu'il ne faut pas chercher à répondre aux contraintes. (exemple : la mise en place de mode de garde pour les enfants du personnel hospitalier qui tient compte des contraintes horaires).	*Sécurité liée à un travail valorisé :* Le travail à l'hôpital n'est pas toujours valorisant puisque souvent associé à une image négative du métier. La société considèrent les services à la personne comme dégradants.
Sécurité Interne	*Sécurité de l'emploi :* Le secteur est en forte demande ce qui rassure le personnel concernant la sécurité de l'emploi. Toutefois, il y a toujours un écart de la perception de sécurité de l'emploi entre les personnes en CDI ou en CDD (contractuel ou titulaires dans le public.	*Sécurité de revenu et de protection sociale :* Le salaire est l'élément le plus important de sécurité recherchée par le personnel. Elle va de paire avec la protection sociale qui sécurise les personnes.	*Sécurité liée à un travail convenable :* L'affectation à un service doit correspondre aux préférences et souhaits de la personne afin d'éviter tout impact négatif sur son travail et la bonne coordination entre les personnes. Toutefois, nous ajoutons aussi les précautions nécessaires pour éviter les maladies professionnelles et les accidents de travail (Le plan Piratox, modifié le 26 avril 2002, prévoit la mise en place d'une unité mobile de décontamination pré-hospitalière en cas d'accidents ou d'attentats chimiques).

Source : adapté de Beaucourt & Rorive (2007).

grille est construite autour d'un axe sécurité interne/externe et d'une sécurité liée à l'emploi, aux conditions de travail et/ou aux conditions du travail.
Les éléments de flexibilité et de sécurité que nous avons répertoriés dans le secteur hospitalier nécessitent un arbitrage que l'audit social peut assurer. La conciliation des facteurs de flexibilité et des facteurs de sécurité est soumise à l'intervention de l'État dans le modèle de Flexicurité.

3. L'audit social comme moyen d'ajustement des besoins de flexicurité et des impératifs du secteur hospitalier

La démarche d'observation et d'analyse de l'audit social tend à apprécier la capacité de toute organisation à maîtriser les problèmes, exogènes émanant de son environnement et ceux endogènes suscités par l'emploi du personnel nécessaire à son activité. Cette méthodologie fait appel à des indicateurs qui permettent de constater les causes des problèmes repérés, d'en apprécier l'importance et de formuler des recommandations.

Pour répondre à des besoins de Flexicurité nous allons mobiliser l'audit social, qui en se basant sur des indicateurs économiques et sociaux, est un moyen de régulation essentiel dans le secteur hospitalier. Néanmoins, lesdits indicateurs peuvent être considérés comme subjectifs et variables selon la base des données (échantillon des professionnels interrogés) et selon le contexte hospitalier (contraintes, attentes de la population, besoins divers). Ils ne donnent pas toujours une vue complète de la performance des hôpitaux. Ainsi, le secteur de santé est caractérisé par une insuffisance des modèles ou des outils, ayant pour objectif de mesurer la performance sociale.

3.1 - Les pratiques d'audit social dans le secteur hospitalier

Dans le modèle de Flexicurité, l'audit social intervient sur plusieurs dimensions. Il assure un rôle de régulateur en tenant compte des indicateurs économiques et sociaux. Nous mentionnons dans un tableau synthétique ceux qui sont les plus prépondérants. En annexe, nous présentons d'autres indicateurs complémentaires que nous souhaitons exploiter dans un travail futur.

- Les structures hospitalières mettent en place de plus en plus des pratiques de flexibilité pour répondre à des contraintes : pallier aux urgences, intervenir rapidement en cas d'épidémie. Une bonne gestion de l'emploi permet de garantir l'efficacité du service et de réduire les risques d'absentéisme, de turn-over, phénomènes importants dans le secteur hospitalier.
- D'autre part, les pratiques de rémunération sont analysées à travers des indicateurs économiques et sociaux. L'audit social utilise ces derniers afin de s'assurer de la cohérence d'un système qui doit répondre à des obligations de conformité, d'efficacité et stratégiques (Coutrot, Igalens, 1994). Ainsi, il faut s'assurer de la conformité des pratiques de rémunérations (fixation du salaire, négociations salariales, égalité professionnelle, charges fiscales et sociales etc), de leur efficacité (compétitivité, gestion des augmentations, intéressement etc) et enfin de l'impact stratégique (attirer, fidéliser etc)
- Par ailleurs, l'aménagement du temps de travail et la gestion des horaires est un aspect primordial dans le secteur hospitalier de part la spécificité de ce secteur. Les pratiques de flexibilité temporelle sont essentielles pour répondre aux obligations de l'organisation hospitalière soumise aux contraintes de la santé des patients.

Afin de mesurer la performance économique et sociale des structures hospitalières, nous avons recours à des indicateurs économiques et sociaux. Ces derniers, appelés également d'intérêt général ou d'efficience socio-économique, mesurent l'accomplissement de la mission sociale des hôpitaux, en incluant ainsi la notion de la performance. Aujourd'hui, la reconnaissance des ressources humaines comme sources de création de valeur et d'avantage concurrentiel a donné lieu à une prise en compte croissante des indicateurs sociaux dans les modèles d'audit. (tableau page suivante).

Le secteur hospitalier a besoin de marges de manœuvre importantes pour pouvoir répondre à sa double mission économique et sociale. Un travail flexible et sécurisant n'est pas la seule issue possible pour pouvoir attendre cet objectif.

L'objectif de la démarche de contractualisation est de couvrir l'ensemble des champs stratégiques, financiers et de qualité- sécurité des soins pour les établissements de santé de la région. La contractualisation apparaît intégrée à la dynamique du renouveau du service public hospitalier. Le contrat interne d'objectifs et de moyens de pôle hospitalier peut transformer les contraintes en opportunités. Son objectif est de permettre l'hôpital de relever de multiples défis.

Dans les deux États, les professionnels de santé n'ont pas conscience du nouveau paysage institutionnel du secteur sanitaire et des marges de manœuvre que celui-ci leur procure. 98 % des personnes interviewées n'ont pas stipulé les nouveaux dispositifs territoriaux. Par exemple, l'Agence Régionale d'Hospitalisation offre aux hôpitaux de la région, une grande flexibilité et liberté de décision. Située à un échelon géographique

Gestion de l'emploi : gérer le flux de mains-d'œuvre en utilisant les différentes formes de contrats pour garantir la sécurité de gestion de la structure hospitalière. Organisation du travail de chaque service en fonction des temps de travail disponibles.
Taux de répartition entre CDD et CDI.

En Grèce, en cas de variations de l'activité, le plus souvent elles embauchent des salariés à durée déterminée ou des intérimaires, utilisent les heures supplémentaires ou complémentaires ou encore demandent aux salariés d'être davantage polyvalents. En France, le recours aux heures supplémentaires et la polyvalence sont les deux solutions à la variation de l'activité.

Rémunérations : retenir et fidéliser le personnel afin de garantir le bon fonctionnement de l'organisation (la sécurité du revenu).
Comparaison des rémunérations pratiquées à ceux pratiqués dans le même secteur.

Au cas où il y a besoin de recourir aux heures supplémentaires, ces heures sont le plus souvent récupérées. Tout dépassement du temps de travail hebdomadaire est compensé par des heures de récupération. En France, la rémunération des heures supplémentaires n'est pas une pratique habituelle dans le secteur hospitalier. Généralement, il y a recours aux heures de récupération. Les journées d'astreinte donnent droit à une indemnité. Si toutefois la personne d'astreinte est sollicitée, elle comptabilise ses heures de travail réelles. En Grèce, le personnel préfère être rémunéré, compte tenu des bas salaires, et il ne montre pas d'intérêt pour les heures de récupération. En pratique, les heures supplémentaires sont payées dans le secteur privé, contrairement au secteur public où elles sont plutôt récupérées.

Aménagement du temps de travail et gestion des horaires : gestion optimale des temps de travail disponibles pour les responsables de services ; couverture maximale de toutes les plages horaires ; assurer une permanence de soins en tenant compte des spécificités des services.
Taux de répartition par types de contrats : temps plein, temps partiel…

1. Aménagement de temps de travail

Temps plein : en France, les temps de travail pratiqués dans les structures hospitalières sont de 35 heures de travail de jour et de 32 h 30 de travail de nuit. En Grèce, le temps de travail est de 40 heures.
Temps partiel : en France, étant donné que les femmes avec enfant ont le droit de passer à temps partiel (80 %), les chefs de services sont obligés de réorganiser le travail en fonction de cette donnée. Le problème est qu'ils ne peuvent pas recruter un remplaçant sauf si plusieurs temps partiels sont accordés. En psychiatrie, le responsable refuse autant que possible de prendre des personnes à temps partiel. Il désorganise le service. En Grèce, pour les cadres intermédiaires, les postes à temps partiel sont sources de problème de gestion et d'organisation de travail.

2. Gestion des horaires

Dans les services « sensibles » les horaires sont fixés par les responsables selon un planning prévisionnel, conçus pour être le mieux adapté à la charge de travail. En France, il y a obligation d'afficher le planning et horaire de travail 15 jours minimum avant le début du mois. En Grèce, pour les cadres supérieurs de santé, la flexibilité des horaires n'est pas gérable. Une plateforme commune des horaires de travail est plus efficace. En France, le discours contraire est tenu dans certaines structures et plus précisément dans certains services (Gériatrie). Le responsable laisse aux cadres la liberté de gérer leur temps de travail et n'intervient que s'il y a un problème de retard récurrent ou une mauvaise gestion des priorités.
Un certain nombre de salariés choisissent de travailler la nuit. Pour les besoins supplémentaires du travail de nuit, les responsables optent pour une rotation des personnels. Un logiciel de gestion de temps est utilisé pour assurer la continuité du service et répartir les plages horaires entre le personnel. Il faut noter que pour éviter la survenue de conflits internes au service, une des structures hospitalières a imposé des permanences dans l'autre garde pour une durée de 15 jours minimum par an. Ce dispositif a permis de résoudre cette éventualité puisque chaque équipe a pu prendre conscience des difficultés de travail relatives à chaque horaire.

intermédiaire, elle aussi d'interfaces entre les différents services déconcentrés de l'État et l'assurance-maladie pour la régulation de l'offre des soins hospitaliers. Le Schéma Régional d'Organisation Sanitaire (SROS) et le contrat d'objectifs et de moyens constituent les principaux moyens de l'ARH afin de mettre l'accent aux priorités régionales.

3.2 - Les limites de la flexicurité comme modèle d'analyse et d'intervention

L'audit social met en évidence les défaillances et les écarts de non-conformité. En outre, il démontre l'efficacité des services, en valorisant le savoir-faire et en renforçant la motivation des personnels ; par le biais de la certification ou de l'accréditation, il gratifie le savoir-faire et l'efficacité de l'équipe. En Grèce, la variable du temps de travail se base sur la confiance. En l'occurrence, l'audit social pourrait mettre en exergue la présence d'une culture partagée, de valeurs et d'un sens d'appartenance à l'organisation hospitalière ou à un service. Ouchi, en 1980, parlait des aspects positifs des clans, comme formes organisationnelles.

Pendant la phase de construction des grands axes de flexicurité dans une organisation hospitalière grecque, il ne faut pas négliger la dimension relationnelle. Nous ne pourrons pas fixer des indicateurs de gestion, en oubliant qu'ils ne sont que des construits sociaux, contingents à un contexte d'utilisation et un champ temporel précis. Les règles non écrites ont un rôle primordial dans la société grecque. Par contre, en France, la norme écrite constitue la base de l'organisation hospitalière, en favorisant ainsi, la transparence et la visibilité des activités.

Nous pouvons donner comme exemple l'ajustement des horaires de travail selon les contraintes familiales. En France, ces dernières sont prises en compte dans la mesure où le changement d'horaires ne se répercute pas sur la qualité du travail et la bonne gestion du service. En pratique, l'ajustement se fait avec le responsable du service. Une grande partie des personnes interrogées en France déclare que le salarié ayant des contraintes familiales se trouve souvent « piégé » par le règlement. Par contre, une grande liberté est laissée aux professionnels de santé grecs, à condition qu'ils respectent une charte interne prévue pour garantir une certaine équité (en particulier en terme de nombre de matins/après-midi/nuits travaillées). La totalité des personnes interviewées estime que les relations interpersonnelles, omniprésentes du dit secteur, imposent un respect total des contraintes familiales.

Il ne faut pas oublier que les résultats encourageants d'une litanie de travaux sur les impacts de la flexibilité aux entreprises conduits aux pays Nordiques, s'inscrivent dans un contexte économique, institutionnel et social spécifique. Nous ne pouvons pas toujours les transposer au cas français ou grec. Par exemple, selon le pays, les salariés supportent plus ou moins bien les contraintes de flexibilité imposées par l'entreprise. En France, par exemple, le temps partiel est perçu comme une « forme inégalitaire de travail » par les syndicats. En effet, il apparaît plutôt comme une réponse politique pour lutter contre le chômage.

De plus, afin d'intégrer l'évolution de la législation française mais également harmoniser le droit interne avec les dispositions européennes (Directive Européenne 93/104) deux protocoles d'accord, à savoir celui du 27 septembre 2001 concernant la fonction publique hospitalière et celui du 22 octobre 2001 relatif aux personnels médicaux, ont été adoptés. Le principe de la réduction du temps de travail à 35 heures fut mis en place. Au 1er janvier 2002 les hôpitaux publics français ont réduit le temps de travail de leurs personnels (à l'exception des médecins, biologistes, pharmaciens et orthodontistes, qui font l'objet d'un statut séparé). Les organisations hospitalières ont dû relever un défi difficile, à savoir, concilier le maintien de la qualité des soins et la réduction du temps de travail, tout en réduisant les coûts. Émile Blessig, député de l'arrondissement de Saverne, observe qu'« *on assiste aujourd'hui à une inversion des valeurs sociales. Le temps libre devient plus important que le travail* »

En revanche, en Grèce, la question de la réduction du temps de travail ne semble pas du tout d'actualité : comme dans tout le secteur public, et depuis des années, les salariés de la santé travaillent 40 heures par semaine. En effet, pour un nombre croissant de salariés, le temps de travail n'est plus un critère pertinent de mesure de l'activité. La réduction du temps de travail pour les professionnels grecs ne répond pas aux spécificités et aux besoins de leur métier. La contrepartie serait plutôt d'ordre économique, compte tenu que les salaires bas constituent la principale faiblesse du système hospitalier grec.

Comme nous venons de démontrer, outre les conditions institutionnelles, sociétales, voire locales, les conditions de vie personnelles et les modes de vie, déterminent des niveaux différents6 d'acceptation de la flexibilité. Nous pouvons prendre comme exemple le travail dans un hôpital privé. Les relations interpersonnelles et la qualité de vie sont des éléments recherchés, par opposition au secteur public ; il en est de même concernant les possibilités de promotion et d'avancement. Par contre,

[6] Colloque DARES (2003), « Aux sources des transformations du travail », Atelier 1 - Stratégies d'entreprises, Colloque du 26 mars 2003 Paris, ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité.

en contrepartie, la qualité de vie en dehors du travail se trouve compromise, vue l'anxiété et le stress liés à la précarité d'emploi.
Comment construire un modèle d'audit social et de flexicurité capable de prendre en considération les différentes perceptions du monde de travail ?

Un modèle de flexicurité appliqué au secteur hospitalier doit être considéré comme un modèle provisoire et instable, étant donné qu'il est basé sur des éléments difficilement mesurables. Comment « calculer » le niveau de « production » de l'utilité sociale d'un hôpital ? Nous nous demandons si les services rendus à la collectivité peuvent être mesurables en indicateurs sociaux et peuvent déboucher sur la construction d'un modèle de flexicurité. L'élaboration des indicateurs purement sociaux est aussi mise en cause du fait que beaucoup de ces indicateurs ont des impacts économiques ou sont influencés par des éléments de cet ordre. En essayant de mesurer la contribution sociale des ressources humaines ou de la fonction RH dans l'hôpital, nous devons observer que le contexte économique ne manquera pas d'influencer le résultat. Nous déduisons par conséquent, que les valeurs économiques des indicateurs sociaux sont omniprésentes et vice versa.

Comment prendre en compte le facteur risque dans la construction des indicateurs tentant à mesurer la performance sociale de l'hôpital ? Le modèle de flexicurité connaît ses limites avec les besoins sociétaux émergents et les crises sanitaires liés aux risques naturels (de type inondations, séismes), aux risques technologiques (de type explosion nucléaire ou chimique) ou aux risques terroristes.

Conclusion

L'analyse coût - qualité dans le secteur hospitalier se développe sans cesse. Pour mesurer la performance sociale d'une organisation hospitalière nous faisons appel à des indicateurs. Nous constatons la prépondérance des caractéristiques nationales, voire sectorielles sur les différents éléments du modèle de flexicurité. La performance économique et sociale d'un hôpital dépend de diverses données (taille, histoire, culture, territoire d'action, population ciblée etc.). Nous pouvons imaginer des indicateurs sectoriels mesurant la rentabilité sociale ou l'intérêt général.

Nous pouvons également nous interroger sur le principe même du modèle de flexicurité : nous pouvons nous demander, par exemple, si l'instabilité de l'emploi constitue forcément un facteur d'insécurité.

Le recours à l'un ou plusieurs de ces modes de flexibilité[7] s'explique aussi bien par des raisons économiques que légales, institutionnelles et culturelles. Nous devons éviter de chercher une grille transposable à tous les secteurs d'activité. Finalement, nous nous demandons si la construction d'un modèle ou d'un outil pour collecter ces données constituerait le moyen le plus approprié pour atteindre la performance d'une organisation hospitalière.

[7] Reix, 1989 ; Raghuram et al., 2001 ; Petit, 2003.

Bibliographie

Beaucourt C., Rorive B. (2007). La flexicurité : pour libéraliser le marché de l'emploi et réapprivoiser le dialogue social ? à paraître dans l'*Encyclopédie des Ressources Humaines* (Coordination J. Allouche), Editions Vuibert.

Couret A., Igalens J., (1994). *L'audit Social*, PUF, Que Sais-je ? n° 2844.

Davister C., (2005). L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale, IAS.

Decharneux P. (2004). L'audit social en économie sociale, *Rapport de stage*, épreuve du grade d'Ingénieur de Gestion, Université de Liège.

Duclos L., Kerbourc'h J-Y. (2006). Organisation du marché du travail et « flexicurité » à la française, *conseil d'orientation pour l'emploi*, Document de travail, n° 10, pp.96.

Dussault G. (2001). « Cadre pour l'analyse de la main-d'œuvre sanitaire », *Ruptures, Revue Transdisciplinaire en Santé*, vol. l7, n° 2, pp. 64-78.

Gollac M., Volkoff S. (2000). *Les conditions de travail*, Éditions La Découverte.

Goudswaard A., de Nanteuil M. (2001), La flexibilité et les conditions de travail ; étude qualitative et comparative dans sept états membres de l'Union européenne, *Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, 2001.

Kok W. (2004). Relever le défi ; la stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi, *Rapport du groupe de haut niveau présidé par M. Kok*, novembre 2004.

Madsen P. K. (2002). The Danish model of flexicurity : A paradise - with some snakes, in Hedva Sarfati & Giuliano Bonoli (Eds.): *Labour market and social protections reforms in international perspective: Parallel or converging tracks* ? Ashgate.

Louart P., Beaucourt C. (2004). « La décision de mesure en GRH, un acte politique sous couvert de gestion », *Congrès de l'AGRH*, Montréal.

De Nanteuil M. (2002). Vers de nouvelles formes de vulnérabilité sociale ? Réflexion sur les rapports entre flexibilité et précarité, *Travail et Emploi*, n° 89, janvier, pp. 65-80.

Sicotte C., Champagne F., Creneau R. (2000). « La performance de l'hôpital, un concept en construction », *Le Courrier de l'Évaluation en Santé*, n° 19, novembre, pp. 2-7.

Teill A. (2002). « Défi de la performance et vision partagée des acteurs, application à la gestion hospitalière », Thèse de doctorat, Université Jean Moulin, Lyon 3, p. 229.

Voyer P., Pérusse M. (2002). « Les tableaux de bord : des outils de gestion indispensables », *Travail et Santé*, n° 18, juin, pp. 42-47.

Wilthagen T., Tros F. (2004). The concept of Flexicurity: A new approach to regulating employment and labour markets, *Transfer* 10 (2), pp. 166-186.

Annexes

Indicateurs sociaux et pratiques constatées : des éléments de comparaisons.

Polyvalence du personnel : pallier aux urgences ou aux absences non programmées. Nombre d'absences non déclarées. Taux d'interventions sur d'autres postes.
Il y a nécessité d'une présence permanente et une large capacité à intervenir de la part des professionnels. Dans les deux États, existe une prise de conscience de ces contraintes et en réponse, des formations tendant à rendre les personnels polyvalents furent mises en place.
Accidents de travail : protéger le personnel de tous risques d'accidents, de contamination… (Sécurité liée aux conditions de travail) ; apprécier le niveau d'organisation interne chargé de diffuser les normes et les bonnes pratiques dans chaque service. Taux d'accidents de travail ; Taux de redéploiement interne des personnels infirmiers consacrés à la lutte contre les infections nosocomiales.
Le secteur contient des risques inhérents à l'activité elle-même. Les douleurs dorsales sont les causes principales d'arrêts maladies. En France, les cadres expliquent cette tendance par la nécessité de soulever et de soutenir les malades et le vieillissement du personnel. En Grèce, les professionnels de santé évoquent surtout les risques de somnolence. Il est possible que la fatigue et la somnolence, dues à un travail ininterrompu puissent influencer la survenance des accidents. Des pauses multiples de 15 minutes ont été instaurées au cours du travail journalier (trois fois par jour), afin de couper les périodes de travail.
Conciliation vie professionnelle et vie personnelle : tenter de prendre en considération les contraintes de la vie personnelle. Taux d'absentéisme lié à des contraintes familiales.
En Grèce, la fixation des horaires par les salariés eux-mêmes a permis une meilleure gestion de la vie non seulement professionnelle mais également personnelle ; ce qui a conduit à une satisfaction des employés et une responsabilisation de ces derniers. Les relations de coopération dans le travail restent étroites à l'hôpital bien que le manque de personnel soit souvent évoqué. En France, la gestion et organisation du travail sont réglementées. Toutefois, les responsables des services considèrent que les contraintes familiales du personnel sont prises en compte. Ils précisent qu'il y a des ajustements possibles si l'organisation du service le permet. Toutefois, le chef de service tranche s'il y a des contraintes en imposant les horaires même s'ils ne conviennent pas à certaines personnes.
Gestion des relations sociales : s'assurer du bon fonctionnement de la Commission des relations avec les usagers. Taux de traitement des dossiers de plainte par la Commission des relations avec les usagers.
En Grèce, compte tenu du manque de représentant du personnel au sein des hôpitaux (privés et publics), les liens interpersonnels sont omniprésents. Un hôpital privé a instauré un système de plaintes, mais celui-ci connaît quelques faiblesses. D'autre part, l'inspection de travail est quasiment absente du système hospitalier grec. En effet, il n'existe que des contrôles financiers effectués : par les organismes financeurs de sécurité sociale. Par contre en France, les représentants du personnel sont très présents surtout dans le secteur public.
Temps de transmissions : assurer un suivi et une bonne coordination entre les équipes. Temps de transmission ; temps de transmission par cas.
La période réservée aux transmissions, durant laquelle deux équipes communiquent et échangent des informations sur les dossiers des patients, est quasi absente à l'hôpital privé grec. La transmission se fait par écrit. En France, cette période de transmission a été réduite de moitié suite au processus de réduction du temps de travail. Certains services ont réussi à négocier le maintien d'une bonne partie de la période de transmission (Service psychiatrique).

Temps de travail en France et Grèce.

Temps de travail	***France***	***Grèce***
Durée conventionnelle moyenne du temps de travail.	35 heures.	40 heures.
Durée maximale autorisée du temps de travail par semaine.	48 heures.	48 heures.
Nombre d'heures travaillées par semaine.	41 heures.	44,1 heures.
Nombre de jours fériés par an.	11 jours.	14 jours.
Congés annuels	25 jours	23 jours

Personnel hospitalier interrogé : répartition par catégorie.

Catégories de personnel	**Nombre de personnes**	**Pourcentage**
Cadres supérieurs :	11	37,93%
médicaux	6	20,69%
administratifs	5	17,24%
Cadres intermédiaires :	18	62,07%
médicaux	6	20,69%
administratifs	12	41,38%
Total	29	100,00%

Les transitions organisationnelles à Cuba vers l'empowerment psychologique. Leviers et obstacles révélés par l'audit social

Marc Valax
Maître de conférences
IAE de Pau et des Pays de l'Adour
marc.valax@univ-pau.fr

Ce papier de recherche questionne les contraintes du changement et la montée en compétences sous un angle nouveau : décrire, analyser et comprendre le comportement organisationnel cubain sous l'angle de l'efficience, de la pertinence et de la performance. L'apport principal de cet article de recherche est d'envisager, à partir d'un audit social, un modèle de régulation des tensions pour permettre aux organisations de travail cubaines de mieux connaître et évaluer les risques qu'elles courent et anticiper sur les événements pour maîtriser les changements en prenant pour base l'empowerment psychologique (Argyris, 1998).

Le concept d'*empowerment* consiste à impliquer les acteurs en leur donnant des responsabilités et la possibilité de prendre des initiatives. Ils sont décisionnaires dans leur domaine d'activité et assument les conséquences de leurs choix et pratiques. Ainsi, l'empowerment permet, par la réduction des niveaux hiérarchiques et la redistribution des responsabilités à la base, d'améliorer la flexibilité et la réactivité des structures (Byham, 1996).

Dans le cas cubain, les travailleurs, depuis près d'un demi-siècle, ont été « assujettis » aux principes de loyauté, de discipline, de désintéressement et de disposition au sacrifice. Le bonheur individuel a consisté à vivre dans la norme décidée pour le groupe par les leaders et surtout par l'État (Alfonso Fernández, 2005). Or l'histoire actuelle d'une bureaucratie culturelle vacillante et du sursis de vie du Líder máximo témoigne de changements fondamentaux irréversibles dans leurs portées.

Même si enrichir les tâches, s'affirmer, gérer ses émotions, développer son estime de soi se heurte encore à la réalité des rapports de pouvoir et de contrôle du régime politique et de l'organisation de la société civile cubaine, les pratiques d'audit social[1] sur place menées au sein de groupes hôteliers internationaux et d'industries locales soutiennent que les problématiques de gestion des ressources humaines sont multiples. L'empowerment pourrait être à terme l'un des moteurs qui animerait les démarches d'amélioration continue tant au plan de la qualité, de la productivité que du service à la clientèle.

L'**empowerment psychologique** selon Spreitzer (1995) renvoie à un sentiment de grand contrôle sur sa vie où l'expérience individuelle suit les membres actifs dans un groupe ou une organisation. Cette notion se construit sur des niveaux de développement personnel,

[1] Igalens (2000) définit l'audit social comme « *une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et/ou à la performance* ».

de soutien mutuel du groupe, de participation et d'organisation. Elle peut ainsi apparaître sans la participation d'une action politique et l'unité d'analyse est ici l'individu au travail.
La question posée dans cet article est : l'empowerment psychologique peut-il constituer à Cuba un véritable outil de management des salariés avec une finalité de transformation organisationnelle ?

Deux parties composent cet article.
Dans un premier temps, notre attention se portera sur la gestion des changements politico-économiques à Cuba par la justification d'un aspect managérial plus ouvert et notamment l'empowerment psychologique.
Dans un deuxième temps, nous rendrons compte des enjeux et des interventions possibles en portant une attention soutenue aux contraintes du changement des salariés cubains et notamment de la transition en vue de l'encadrement vers un autre modèle de management.

1. Le contexte cubain d'action et les spécificités managériales locales

Au cours des dernières années, à Cuba, l'histoire[2] semble avoir chaussé des bottes de sept lieues. Même si les premiers changements organisationnels et structurels à Cuba datent du milieu des années 1980, les années 1990 et 2000 sont marquées par des ruptures et des nouvelles dynamiques.

1.1 - Les années Fidel

Après 25 années d'une économie centralisée à la soviétique, la qualité de la production cubaine avait nettement baissé et il devenait irréaliste de maintenir les quotas fixés aux travailleurs. Dès 1986, un processus dit « de rectification des erreurs » fut enclenché par Fidel Castro afin d'essayer de réduire le poids de la bureaucratie et de favoriser la prise décision locale. Dans le même temps, le communisme s'effondrait dans les pays d'Europe de l'Est. À compter d'août 1990, Fidel Castro annonça un programme d'austérité de cinq ans, dit *Período Especial*. Son objectif était de répondre à la disparition des échanges commerciaux et des crédits soviétiques qui représentaient 5 milliards de dollars par an. Le Lider Máximo institua le rationnement et les coupures cycliques d'électricité ; les pénuries devinrent chroniques et se procurer de la nourriture relevait de la gageure quotidienne. L'économie locale se remit péniblement des années particulièrement difficiles de la *Período Especial*. Les organisations de travail ont continué dans leur effort de production mais la qualité des services et la motivation des salariés ont été atteintes.
La légalisation du Dollar américain est venue aggraver la situation en créant un clivage en termes d'attachement au travail entre ceux qui avaient accès aux devises et les autres condamnés à l'usage du peso cubain. Le blocus imposé par les États-Unis n'arrange rien aux échanges économiques et vient renforcer un sentiment patriotique. La structuration de l'économie est alors limitée bien souvent encore à la production de sucre ou de cigares et à l'échange de médecins cubains contre du pétrole vénézuélien dans le cadre de l'opération Milagro.
Le secteur du tourisme[3], autre véritable industrie à Cuba, oriente le pays vers une situation capitaliste d'ouverture vers les capitaux humains et financiers extérieurs et de limitation des autorisations des cubains même « riches » de voyage à l'étranger. Depuis 10 ans Fidel s'est attaqué aux inégalités de revenus, préalable à toute motivation au travail, qui ne cessent de se creuser. Il a fustigé les nouveaux riches capitalistes qui grâce au tourisme peuvent gagner vingt à trente fois plus qu'un médecin ou un enseignant. « *Nous savons que la justice sociale, seuls les peuples eux-mêmes peuvent l'appliquer, et que néolibéralisme et justice sociale sont incompatibles, inconciliables !* » (Castro, 1999).
Mais, Fidel dans les temps actuels n'est plus que l'ombre de Castro[4].

Les années Fidel se concluent par une transition en vue avec :
- la succession de Fidel Castro en 2006 qui a été rendue possible par la présence de son frère fidèle compagnon de combat mais ne permet pas encore une implication forte des Cubains et un retour de la motivation au travail autour de la figure moins emblématique et charismatique de Raul ;
- la réouverture de discussion sur l'immigration aux États-Unis ;
- un léger infléchissement du régime envers les libertés fondamentales et l'emprisonnement des opposants.

1.2 - À la veille du grand changement

La question cruciale à Cuba pour les années à avenir reste la difficile transition[5] ou mutation de la société cubaine au travail vers l'un des trois scénarios :

---

[2] « *No es fácil !* ». « *Hay que resolver !* » Ce mot ponctuent les conversations à Cuba pour décrire le système économique et la vie quotidienne à Cuba qui perdure depuis 26 ans dans une logique de rationnement car la Período Especial n'est toujours pas encore abolie en ce début 2007.

[3] En 1998, 1,4 million de touristes étrangers ont été accueillies sur la perle des Caraïbes. En 2000, plus de 2 millions de touristes se sont rendus à Cuba. Pour 2005, le cap des 5 millions de touristes a été atteint. D'ici 2010, l'objectif du Ministère du Tourisme est de dépasser les 7 millions de visiteurs étrangers.

[4] Michel (2006) précise même en décembre : « *Finis les discours de cinq heures, les havanes longs comme des défilés militaires. Avec la fin annoncée de Fidel Castro, c'est toute une génération de vieux dictateurs qui cède la place aux plus jeunes. Ces derniers ne sont pas meilleurs pour autant et doivent encore faire leurs preuves* ».

1. « le scénario catastrophe » : une impossibilité de bond en avant économique et un statut quo politique qui engendrerait la résistance à tout changement, l'intolérance à toute influence étrangère et une absence de valorisation du capital humain cubain hormis dans les quelques petites unités de production jusque-là interdites. Dans les unités plus importantes, l'inertie actuelle resterait grande et la productivité du travail risquerait de demeurer inférieure à la norme internationale.

2. « la thérapie de choc » : un passage rapide du « plan au marché », de l'administration à la flexibilité du marché de l'emploi ne serait décrété que par un nouveau pouvoir politique et viserait à imposer les règles du jeu du marché aux acteurs identitaires. Les coûts sociaux d'une telle thérapie de choc sont tels que l'on peut augurer des forts effets de rétroaction, voire de déstabilisation de la population cubaine, susceptible d'entamer la solidité et la pérennité du nouveau pouvoir politique animé par une idéologie ultralibérale et d'atteindre le questionnement du sens au travail des Cubains.

3. « le gradualisme » : dans cette approche, la transition en cours ne serait pas celle du plan au marché comme dans le scénario 2 mais celle de l'État tout puissant, totalitaire à l'économie mixte, c'est-à-dire vers un modèle d'implication des acteurs sociaux dans une nécessaire démarche de responsabilisation, d'implication et d'*empowerment* en intégrant les notions d'autonomie, d'autorité et de pouvoir.

Ce troisième scénario appelle une analyse approfondie du changement organisationnel actuel et futur qui pour réussir suppose de rejeter l'approche du déterminisme des scénarios 1 et 2 pour prendre en compte les acteurs individuels et leurs différences de rationalité. Cuba semble dans une vision prospective à un carrefour de futurs possibles où les évolutions demeurent encore largement imprévisibles mais fortement dépendantes des rationalités des acteurs à un niveau individuel, de la gestion micro-économique et notamment du mode de management des ressources humaines. Ce sont autant d'aspects que nous nous proposons d'analyser au sein d'une analyse approfondie du scénario 3 avec un contact privilégié sur un terrain d'études d'audit social.

1.3 - L'empowerment psychologique : une variable modératrice du changement organisationnel

À sa racine, l'empowerment traite du pouvoir mais il désigne à la fois agir en vue d'aider les acteurs à acquérir du pouvoir ou encore un objectif vers lequel il faut tendre ce qui le rapproche de la démocratie comme fin et moyen. Selon les contextes, on peut se référer à la notion d'empowerment à la fois, comme théorie, cadre de référence, plan d'action, but, idéologie, processus et résultat (Hawley et Mc Writer, 1991) ou conséquence (Gibson, 1991).

Au plan individuel, Eisen (1994) définit l'empowerment comme « *la façon par laquelle l'individu accroît ses habiletés favorisant l'estime de soi, la confiance en soi, l'initiative et le contrôle* ». Gibson évoque le processus social de reconnaissance, de promotion et d'habilitation des personnes dans leur capacité à satisfaire leurs besoins, à régler leurs problèmes et à mobiliser les ressources nécessaires de façon à se sentir en contrôle de leur propre vie.

Dans une logique organisationnelle, l'empowerment se réfère au transfert de pouvoir qui permettrait de changer les structures actuelles et les relations de pouvoir entre les diverses instances, les intervenants et les individus au travail (Aubret, 2002).

L'empowerment individuel comprend une dimension transactionnelle qui se joue aussi au plan collectif car il implique une relation avec les autres. L'empowerment psychologique est nécessaire mais insuffisant pour l'accomplissement de transformations et de changements de niveau social et collectif (Gebert, 2006).

Pour autant, l'empowerment psychologique est un préalable à toute action de responsabilisation au travail et dans la communauté. Il peut être défini comme un sentiment de grand contrôle sur sa vie où l'expérience individuelle suit les membres actifs dans un groupe ou une organisation. Cette notion se construit sur des niveaux de développement personnel, de soutien mutuel de groupe et d'organisation.

L'opérationalisation du concept se traduit alors par quatre composantes essentielles :

- la participation ;
- la compétence ;
- l'estime de soi ;
- la conscience critique ou impact.

Spreitzer (1995) a développé et validé une approche de mesure multidimensionnelle de l'empowerment psychologique au travail autour de ces quatre composantes. Ensemble, ces quatre dimensions rendent visible une orientation active au travail dans laquelle les individus souhaitent et se sentent capables d'assumer un rôle important à titre individuel et collectif. L'efficacité et l'innovation seraient alors une conséquence d'un empowerment psychologique et pourraient se manifester selon Spreitzer en le rapprochant de la vision organisationnelle des salariés et de leur sécurité au travail. Il rajoute en conclusion de son article de référence qu'une étude longitudinale s'avère essentielle pour cerner avec

[5] Les qualificatifs des différents scénarios ont été empruntés à deux grands spécialistes internationaux des économies en transition : les professeurs Marie Lavigne de l'université de Pau et Roland Lantner de l'université de Paris 1.

acuité les causes et les conséquences d'une action d'empowerment psychologique.
En tenant compte de ces apports, nous allons au sein d'une seconde partie envisager l'audit social comme cadre d'analyse d'un empowerment psychologique dans le contexte cubain.

2. Méthodologie de recherche, résultats de l'audit social et modes de gestion

Les données théoriques et d'investigation ont été articulées au sein d'un protocole de recherche par la conduite d'une étude longitudinale de nature qualitative. La difficulté d'accès au terrain sans de nombreuses autorisations préalables auprès de la bureaucratie cubaine a été atténuée par la possibilité proposée de conduire un audit social approfondi assorti d'une formation des cadres auprès d'un groupe hôtelier international et d'une industrie cimentière cubaine sur 3 ans. Les recherches ont été conduites auprès des salariés et des cadres en 2004, 2005 et 2006.
L'objectif de cette approche a été de rendre compte de la motivation au travail, de la responsabilisation des cadres (ampleur, effets, facteurs d'influence) et de la gestion au quotidien des ressources humaines (analyse des problématiques, responsabilités, actions, modes de management) en les corrélant aux différentes dimensions du changement et notamment de l'*empowerment* psychologique par la conduite de séries d'entretiens auprès de la Direction du personnel, des cadres dirigeants et des salariés selon une logique de rencontres lors de trois séjours universitaires de longue durée à Cuba ainsi que par un contact régulier avec des cadres dirigeants expatriés du groupe hôtelier. Une étude a été menée suite aux entretiens et a abouti à la formation d'un échantillon de 25 observations.

2.1 - Le protocole de recherche qualitative

Un guide d'entretien a été établi comportant à la fois des éléments sur l'évaluation de l'ampleur des changements en cours, sur les décalages entre ce qui est souhaité par les salariés cubains et ce qui se produit sur le terrain. La compréhension seule ne suffisant pas à produire des effets de connaissance des multiples dimensions managériales du changement, nous avons mené deux enquêtes monographiques : l'une de nature exploratoire sur un groupe hôtelier international installé à Cuba depuis et l'autre de nature confirmatoire sur une entreprise 100 % cubaine.
Une analyse de contenu a mis en valeur les différents enjeux et représentations des salariés et des cadres dirigeants en tant que révélateur des contraintes du changement. Un accès facilité aux bilans sociaux a permis un traitement à la fois qualitatif et statistique. Les éléments pris en compte relèvent de la gestion de l'organisation des activités, le sentiment d'utilité voire de motivation des salariés, les conditions de travail, la rémunération et la formation. Les éléments ont été codés selon leur nature explicative causale telle des exemples se rapportant à leur vie professionnelle ou faisant partie d'une analogie, des énoncés, des théories personnelles des cadres et collaborateurs, des postulats relatifs aux conditions de réussite et aux échecs dans leurs relations de travail. Ces éléments ont été codés en intégrant un pôle négatif et un pôle positif sous la forme de construits et d'isotropies permettant à terme de définir la nature des changements organisationnels en cours.

Le codage des construits a donné lieu à un découpage particulier en catégories s'articulant les unes par rapport aux autres où l'on retrouve à la fois des récits anecdotiques, l'analyse de la situation actuelle des groupes interrogés et des considérations plus générales sur le secteur cubain en général. Un véritable travail d'inférence a guidé cette analyse de contenu et s'est avéré riche d'intérêts pour comparer les évolutions d'un entretien à l'autre et dégager des indicateurs pour une approche globale du changement.

La démarche de recherche qualitative peut s'apparenter au premier abord à un assemblage de méthodes. Elle est avant tout pragmatique dans le sens où nous avons été amenés à élaborer par choix successifs des méthodes de questionnement du terrain en fonction d'aléas. Nous avons ainsi commencé une série d'entretiens et une analyse de contenu avec une première analyse succincte. Par la suite, nous avons formulé une lecture interprétative approfondie au fur et à mesure que l'empowerment est apparu comme la clé de voûte des perspectives organisationnelles et managériales à Cuba. La pertinence des préconisations réside dans la vérification de la scientificité de notre recherche. L'objectivité souhaitée correspond au souci non pas d'éliminer la subjectivité qui constitue en fait la nature essentielle du matériel mais d'obtenir une rigueur de lecture permettant des interconnexions. Le traitement des données a ainsi été réalisé par une analyse de contenu et des tests statistiques développant un certain formalisme tout en laissant une place confortable à l'induction et à l'intervention en GRH.

Le traitement des données a permis de vérifier la structure supposée des construits. Pour cela, nous avons réalisé une analyse de contenu exploratoire via le logiciel Alceste sur chacune des dimensions considérées en portant une attention particulière aux validités convergentes et discriminantes de l'empowerment psychologique à Cuba. Pour valider notre démarche tant en termes de contenu que de méthodologie, nous avons tenté un effort de critique et de compréhension des contradictions.

2.2 - Les résultats de l'audit social et les implications organisationnelles

Dans le contexte actuel et selon les résultats des entretiens, les organisations de travail cubaines semblent face à une alternative :

- soit elles décident de garder le pouvoir au niveau des équipes de planification mais avec une moindre efficacité et implication des travailleurs ;
- soit elles autorisent des niveaux hiérarchiques moins élevés à prendre quelques décisions et à assumer des responsabilités dans une logique de meilleure qualité et d'attention aux clients des hôtels par exemple.

Dans les deux cas, les travailleurs cubains paraissent inquiets pour leur avenir et celui des organisations qui les emploient. La relation de confiance est à reconstruire car travailler pour Fidel dans une société en transition n'a plus exactement le même sens actuellement. L'épanouissement de chacun dans son métier est peu présent et ne permet pas d'enclencher une véritable logique de motivation individuelle, collective et citoyenne.

Ainsi, les conclusions de l'audit social mettent en exergue quatre contraintes psychosociologiques de changement qui s'orientent autour de la notion de pouvoir variable essentielle de l'empowerment :

- La première contrainte de changement viendrait d'un certain malaise à propos du « **pouvoir intérieur** » : (mots clés les plus cités : confiance en soi, estime de soi) une image de soi dégradée, une confiance en soi atteinte, une estime de soi faible et une force psychologique quelquefois défaillante sont des variables clés de l'attitude et du comportement au travail des salariés cubains. Une acceptation de soi-même plus forte et le maintien du respect des autres sont soulignés comme point d'ancrage d'un désir de transition vers un autre mode de management.

- La deuxième contrainte de changement revêt du faible « **pouvoir de** » : (mots clés les plus cités : capacités, moyens, temps, connaissances, ressources) la limitation d'accès et de contrôle des moyens de production et de bénéfices engendre un certain absentéisme et une recrudescence des vols sans culpabilité excessive de la part des travailleurs cubains. Il convient d'assurer sa survie individuelle avant d'envisager une modification des fonctionnements quotidiens.

- La troisième contrainte de changement serait engendrée par la difficulté de « **pouvoir avec** » : (mots clés les plus cités : s'organiser, solidarité, ensemble, communauté) le pouvoir politique a changé de chef et face à la disparition des devants de la scène de la figure charismatique de Fidel Castro, la vision partagée par tous semble se modifier. Collectivement, les salariés sentent qu'ils ont du pouvoir lorsqu'ils s'organisent et s'unissent dans un but commun : aller au-delà de la simple logique de production et parvenir à négocier avec les dignitaires du pouvoir politique et organisationnel des évolutions possibles dans le sens du travail et les modes de gestion des équipes plus flexibles.

- La quatrième contrainte de changement prendrait pour source le difficile « **pouvoir d'agir sur** » : (mots clés les plus cités : système économique, État, famille, comité de quartier, lois, croyances) quand le pouvoir semble accaparé par une faible partie de la population salariée, la quantité limitée dont dispose les travailleurs au quotidien semble faible. L'information face aux actions en cours est alors dirigiste et n'engendre pas un management participatif tant dans les décisions que dans la détection des dysfonctionnements.

Une manière de penser la transition pour les travailleurs cubains est en termes de **blocage de l'aptitude à faire des choix**. Entre une dynamique extrême évoquée à demi-mot et une peur de la rupture, la notion de choix organisationnels doit être qualifiée selon un certain nombre de voies possibles notamment en termes de modes de gestion et d'exigences professionnelles :

- des choix impliquent des alternatives ou encore l'aptitude pour les travailleurs cubains de pouvoir choisir autrement des actions d'amélioration et de meilleure répartition des charges de travail (physiques, mentales, affectives).
- Tous les choix ne sont pas également pertinents. Ainsi, certains choix ont plus de significations par rapport aux autres en termes d'impact sur la vie au travail des salariés cubains. Certains souhaitent avant tout des actions sur leur degré d'autonomie (en termes de pouvoir sur l'acte contrôle-maîtrise), d'autres sur le degré de reconnaissance (notamment sur leur savoir, savoir-faire, savoir-être et expérience) ou encore sur le niveau de soutien au sein de l'équipe (hiérarchie, subordonnés).

2.3 - Quels choix ? Quelles approches possibles du changement ?

Des changements dans l'aptitude à opérer des choix peuvent être identifiés en termes :
- d'acquisition aux ressources économiques (salaire comme facteur de motivation, capital de travail), aux ressources humaines (connaissance, compétence, types de contrat, créativité, imagination) aux ressources sociales (réseaux, obligations et attentes mutuelles).
- d'accès aux ressources déterminés par les règles, les normes et les pratiques qui prévalent dans le système

actuel d'isolement dans l'encadrement des choix et des orientations futures.

Les contraintes du changement à Cuba trouveraient leur origine dans le sentiment des salariés, de l'encadrement et des équipes de direction de se retrouver seuls, chacun dans leurs logiques, pour affronter les aléas de production et faire de nouveaux choix. Ce sentiment se percevrait alors dans la peur de ne pas être à la hauteur et dans un certain blocage de la parole où la dimension psychologique viendrait étouffer les capacités d'écoute, de projection et d'acceptation d'essais-erreurs.
Le fait d'être perçu et reconnu par le milieu organisationnel, dans son identité et es compétences, aiderait à surmonter les contraintes de changement à Cuba. Dans ce cas, les efforts, les angoisses, les doutes, les déceptions et les découragements actuels prendraient du sens pour faire évoluer les modes de gestion et diminuer le stress de la transition organisationnelle.
Les enjeux des changements organisationnels rejoindraient grandement les 4 dimensions soulignées par Spreitzer (1995) à savoir la participation, la compétence, l'estime de soi et l'impact face au changement aussi bien dans l'acquisition des ressources nouvelles que dans l'amélioration de l'accès aux ressources. Schématiquement l'empowerment pourrait s'exprimer selon 4 leviers d'action (tableau ci-dessous).

L'empowerment psychologique à Cuba ne semble pouvoir s'appliquer qu'à certaines conditions qui contournent les contraintes révélées par l'audit social. Il est difficilement imaginable de passer sans gradualisme d'un mode de management très directif à l'autonomie et la responsabilisation prônée par l'empowerment sans :
- une redéfinition nécessaire des règles, obligations et limites de l'autonomie ;
- une possible irréversibilité des actions de management d'un encadrement renouvelé ;
- des formations complémentaires nécessaires pour apprendre à changer ;

LA SITUATION CUBAINE ACTUELLE	**LES 4 LEVIERS DE L'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE**
Faible participation aux décisions : les tâches sont définies selon une planification nationale	Désir de participation : Les tâches seraient définies par les salariés en concertation avec les cadres intermédiaires et les dirigeants selon une logique de rencontres régulières pour donner du sens à l'action et construire une vision commune.
Moindre compétence opérationnelle de la direction : Le comportement requis par la réalisation des tâches est défini par des technocrates	Nouvelle compétence et organisation d'équipe : Le comportement requis pour la réalisation des tâches serait défini par des individus organisés en équipes de travail semi-autonomes pour se préoccuper en permanence des compétences clés qui rendraient l'action de chacun efficiente.
Estime de soi amoindrie : Les objectifs de performance individuelle ne sont pas définis ou se limitent à une logique d'économie de subsistance.	Retrouver une estime de soi : Le management et les salariés se concerteraient pour définir les objectifs de réalisation d'une organisation hautement performante orientée vers une logique clients pour être soi-même auteur d'une valeur ajoutée.
Impact faiblement perceptible de la co-responsabilisation : L'importance des objectifs de changements sociaux se limite à l'intention ou est défini par le pouvoir politique en place de façon unilatérale.	Conscience critique des limites des modèles de RH : L'importance des objectifs de changements sociaux intègre une redéfinition des modèles de gestion des ressources humaines en sachant intégrer chaque salarié dans la chaîne de valeur ajoutée de l'organisation.

- des incidences très fortes sur la gestion des carrières et le remaniement des politiques minimalistes de rétribution comme outil de motivation.

L'empowerment pour trouver son efficacité et produire des changements doit être envisagé dans une logique systémique de redéfinition des modes de gestion et des exigences professionnelles :

Nous pouvons formuler l'hypothèse que la conjugaison de 5 variables de pilotage conduirait ensemble à des changements psychologiques :

1. *l'identité salariale* : le niveau d'emploi devrait s'inscrire dans des classifications reconnues avant de s'appliquer à une gestion par les compétences ;
2. *la performance individuelle* serait soulignée selon une adéquation homme - poste et une croyance dans les bienfaits du changement de système ;
3. *la capacité prouvée* qui consisterait en une évaluation synthétique des historiques des résultats des salariés au cours de leur carrière repéré par la classification et avec une incidence sur des incitations salariales ;
4. *le potentiel escompté* serait apprécié afin de définir un pronostic sur l'aptitude d'un salarié cubain à tenir à court ou moyen terme une nouvelle fonction, en cas de promotion par exemple ;
5. *le potentiel ultime* serait pris en compte et il consisterait en un pronostic à long terme sur la position que les salariés pourraient atteindre à l'apogée de leur carrière.

Il convient d'ajouter quatre variables qui viendraient limiter ou non l'acceptation du changement à Cuba : l'âge, l'ancienneté dans l'organisation, l'ancienneté dans le poste et la sécurité de la famille.

Le groupe d'appartenance à la famille et à la nation cubaine semble tout aussi déterminant dans l'acceptation ou le rejet de l'empowerment psychologique. Il s'avère au fil des entretiens transcendant à l'individu ou au salarié cubain. Il serait même dans certains cas supérieur et extérieur tout en s'imposant à lui. Le groupe d'appartenance familial et national a un pouvoir très important sur tous les niveaux de la personnalité cubaine au travail en ce qu'il cadre les valeurs, les comportements organisationnels acceptables, et guide vers un niveau de compétences à acquérir. Les salariés cubains témoigneraient ainsi de croyances et valeurs jusque dans ce qui constituerait leur moi propre c'est-à-dire les goûts, les sensibilités, la confiance en soi (Núnez Jiménez, 2002).
Un travail d'analyse complémentaire sur l'empowerment communautaire aurait alors été utile pour cerner avec plus de profondeur les capacités de la société cubaine en général à analyser sa situation, à définir ses problèmes collectifs et à les résoudre afin de jouir pleinement de ses droits.

Conclusion

Le changement à Cuba se construirait en quelques sortes à travers « un espace transitionnel » (Louart, 2006) et discriminant entre le possible et le réalisable[6], capable de donner de l'ouverture à des modes de fonctionnements déjà structurés en apportant un peu plus d'autonomie, de reconnaissance et de soutien organisationnel.

La motivation intérieure ne paraît pas indispensable pour la bonne exécution de la plupart des tâches routinières actuelle alors qu'elle est une condition de réussite pour tout changement. Ainsi, la transition vers l'empowerment psychologique et communautaire semble un but dont les Cubains pourraient se rapprocher sans jamais l'atteindre. Il est à noter que dans l'histoire cubaine le fait qu'il existe dans une même organisation plusieurs niveaux d'implication n'a jamais empêché le travail de se faire.
Dans ces conditions, l'empowerment implique des liens de collaboration aux plans pratiques, organisationnels et sociaux. Ainsi, indépendamment de la situation de travail, il est essentiel de soutenir les initiatives de projets prenant en compte la compétence personnelle, la prise de conscience, la motivation, l'information, la créativité, le pouvoir, les valeurs, la coopération, la participation active, le dialogue et la promotion au travail et au sein de la communauté.

L'empowerment n'est pas seulement un acte solitaire mais un maillage permanent d'actions qui pourraient faire la valeur ajoutée des organisations cubaines par la volonté qui s'exprime dans l'action, le dialogue et l'apprentissage de nouveaux rôles, la volonté de rendre auteurs les autres et de l'être soi-même.

Une première voie médiane d'enrichissement des tâches serait déjà un préalable car elle s'avérerait très rapidement motivante et elle tirerait les salariés cubains vers une logique de projets et de nouveaux niveaux de compétences. L'enrichissement des tâches tant au niveau des salariés que de l'encadrement permettrait aussi dans un premier temps un dialogue et à termes de faciliter la délégation et de permettre de libérer des espaces d'apprentissage pour cultiver de nouvelles compétences.

[6] Cet adage trouve sa pertinence dans la réussite de la transition cubaine : « Que Dieu me donne la force de changer ce que je peux changer, la patience d'attendre pour ce que je ne peux pas changer, et la sagesse de faire la différence entre les deux ».

Bibliographie

Argyris C. (1998), « L'Empowerment ou les habits neufs de l'empereur », *L'expansion Management Review*, n° 90, septembre, pp. 25-30.

Alfonso Fernández C. (2005), *100 preguntas sobre Cuba*, Ed. Pablo de la Torriente, La Habana, 149 p.

Anger M. et Cukierman N. (2001), *Changement d'organisation et gestion des compétences*, Paris, Éd ANACT.

Aubret J., Gilbert P. et Pigeyre F. (2002), Management des compétences, Paris, Éd Dunod.

Bernoux P. (2004), *Sociologie du Changement dans les entreprises et les institutions*, Éd Seuil, Paris.

Byham W. (1996), « L'Empowerment, défense et illustration », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 70-77.

Castro Ruz F. (1999), *Globalización neoliberal y crisis económica global*, Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, La Habana, Enero, 326 p.

Castro Ruz F. (1999), Capitalismo actual - características y contradicciones, Editora Politica, Ocean Press, La Habana, 329 p.

Champy J. (1995), *Reengineering Management - The Mandate for New Leadership*, Ed Harper Collins, London, pp.109-148.

Combemale M. et Igalens J. (2005), *L'audit Social*, Ed PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, n° 2399.

Denison D. (2001), *Managing Organizational Change in Transition Economies*, Ed Mahwah.

Eisen A. (1994), « Survey aof a neigborhood-based comprehensive community *empowerment* initiatives », *Health Education Quaterly*, vol. 21, n° 2, pp. 235-252.

Gebert D. et alii (2006), « Empowerment in the Context of Transformational Change: A Study of Acquisition and Privatizations in Eastern Europe », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 12, n° 3, pp. 101-118.

Gibson C-H. (1991), « A Concept Analysis of Empowerment », *Journal of Advanced Nursing*, n° 16, pp. 354-361.

Hawley E. et Mc Writer E. (1991), « Empowerment in Counseling », *Journal of Couseling and Development*, n° 69, pp. 222-227.

Igalens J. (2000), *Audit des Ressources Humaines*, Ed Liaisons, Paris.

Lavigne M. (1994), *Capitalisme à l'Est, un accouchement difficile*, Éd Economica, Paris.

Louart P. (2006), « Les Hommes et le Changement Technologique » in Allouche, J. (2006) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Éd Vuibert, Paris, 2e édition, pp. 98-101.

Michel O. (2006), « Les vieux tyrans font place aux jeunes », *Le Figaro Magazine*, Samedi 9 décembre 2006, p. 32.

Núñez Jiménez A. (2002), *El Pueblo Cubano*, Éd Periplus, La Habana, 314 p.

Peretti J-M. et Vachette J-L. (1987), *Audit Social*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Éd De Bœck.

Spreitzer G-M. (1995), « Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation », *Academy of Management Journal*, vol.38 ; n° 5, pp. 1442-1465.

Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail ?

Delphine Van Hoorebeke
Professeur adjoint
Université de Montréal
Membre des centres de recherche CIRANO
Montréal, CEROG IAE Aix-en-Provence
delphine.van.hoorebeke@umontreal.ca

Comprendre l'impact des processus sociaux dans les groupes de travail devient un intérêt managérial primordial, étant donné la tendance organisationnelle à s'orienter davantage vers le travail en équipes. Ces processus sociaux partagés peuvent favoriser la performance et la dynamique de l'équipe. Dans ce sens, la recherche en management a porté un accent particulier sur l'aspect cognitif des relations interpersonnelles, explorant la façon et les processus cognitifs de partage des idées, mémoires et construits. Ainsi, la recherche sur l'information sociale s'intéresse essentiellement à la façon dont les individus sont influencés par les attitudes et connaissances d'autrui. L'aspect affectif y demeure inconsidéré. La diffusion des émotions dans un groupe est, pourtant, une caractéristique intrinsèque à l'existence d'un groupe (Sandelands et St Clair, 1993, p. 445). C'est la raison pour laquelle, une attention particulière doit être portée à l'émotion collective, concept étudié, notamment, dans l'étude des comportements organisationnels, tels que la cohésion sociale de groupe, le partage des valeurs et de la culture organisationnelle (Tickle-Degnen et Rosenthal, 1987). Seul l'aspect affectif et surtout émotionnel permet de distinguer la qualité des interactions intra-groupe mais aussi inter-groupes. Ainsi, selon Barsade (2002) l'un des intérêts de l'entreprise à prendre en considération les émotions de groupe serait de favoriser la cohésion sociale de ses employés. Pour cela, la capacité de contagion que possède l'émotion peut s'avérer un levier considérable de communication et d'émulation. Cette contagion provient d'une transmission d'un humain à l'autre de l'émotion ressentie et d'« *une tendance automatique, non intentionnelle et généralement, non reconnue, à imiter et synchroniser des expressions faciales, des mouvements du corps et des vocalisations pendant les rencontres avec d'autres individus* » (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994. p. 5). Au travers de la cohésion qu'elle pourrait amplifier, elle favoriserait la performance par une émulation et coopération d'équipe, la spontanéité et la confiance (George, 1989 ; George et Brief, 1992 ; Jones et George, 1998). Les travaux de George (1989 ; 1990) démontrent l'influence de l'humeur du groupe sur le comportement prosocial vis-à-vis des collègues, des clients et sur la performance et l'absentéisme. Dernièrement, Barsade (2002) démontre par une expérimentation que l'émotion de groupe influence la dynamique et la performance de groupe.

Lorsque l'on sait que les émotions sont fugaces et éphémères, une question peut se poser : la contagion émotionnelle favorise-t-elle, effectivement, une cohésion sociale d'une équipe de travail ? Si tel est le cas, cette cohésion sociale est-elle facteur de performance et de créativité pour l'équipe de travail ? Les études qui démontrent le lien entre la contagion émotionnelle et la cohésion sociale menant à une performance de groupe n'ont pas analysé l'effet modérateur de la contagion émotionnelle dans la relation cohésion-performance.

En raison du très faible nombre d'articles sur le sujet de la contagion émotionnelle en liaison avec la cohésion sociale et la performance et créativité de groupe en entreprise, et pour tendre à répondre à ces questionnements, cet article suggère, donc, dans un premier chapitre, de décrire le mécanisme émotionnel et affectif d'établissement des liens sociaux, au travers d'un processus émotionnel.
Le deuxième objectif de ce chapitre est d'exposer et d'illustrer le fonctionnement et les effets de la contagion émotionnelle permettant à un groupe d'exprimer les mêmes émotions et son lien avec la cohésion sociale pouvant conduire à la créativité et performance d'équipe. Le troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée et les résultats obtenus. Le dernier chapitre établit une discussion des résultats et un questionnement sur les avancements tant établis que pour les recherches à venir.

1. Émotion, contagion et cohésion de groupe facteurs de performance ?

1.1 - Émotion

De nos jours, dans l'organisation, l'émotion, parmi d'autres avantages, favorise les relations sociales. Staw, Sutton & Pelled (1994) mettent, ainsi, en exergue l'effet positif de l'expression positive d'émotion au travail. Elle favorise les réactions des autres envers chaque employé et les réactions de chaque employé envers les autres. Selon ces auteurs, les émotions positives sont facilitatrices, non destructrices. Habituellement, elles diminuent le conflit interpersonnel, favorisent le processus de négociation et la cohésion sociale.
Or, ces émotions possèdent une autre particularité, elles sont contagieuses. Cette contagiosité favorise également l'établissement de liens sociaux, mais peut-on affirmer qu'elle favorise automatiquement la cohésion sociale ?
Le processus de contagion émotionnelle, qui reste peu expliqué par la recherche, est défini comme une tendance à imiter, de façon souvent inconsciente (Hatfield et al., 1994). Aucune définition ou description du processus ne précise l'aspect expérimenté de l'émotion exprimée.
Néanmoins, cette définition précise que lorsque les mêmes caractéristiques sont synchronisées avec un autre individu, nous sommes capables de les ressentir à travers les émotions de l'autre, c'est-à-dire de ressentir les mêmes émotions ou des émotions complémentaires. À cet égard, Hochschild (1983) indique qu'une émotion simulée peut être ressentie a posteriori, à travers un jeu en profondeur, soit une transmutation de l'émotion préalable vers l'émotion simulée.

1.2 - Effets de la contagion émotionnelle

La contagion émotionnelle est perçue, depuis longtemps, comme un processus négatif conduisant à des mouvements de foules rebelles. Reich introduit dès 1933 la notion de « peste émotionnelle ». Pour cet auteur, elle a le pouvoir de contaminer des masses entières, de corrompre des nations, de détruire des populations mais reste incapable d'engendrer une seule mesure positive quand il s'agit d'améliorer la misère économique. Pour Reich, la peste émotionnelle peut se manifester dans des entreprises pourtant gérées par des gens honnêtes que des personnes atteintes de la peste émotionnelle ont souvent réussi à écraser. Cette contagion émotionnelle peut mener aux effets de foules et à l'hystérie de masse décrits par Le Bon (1896). Sa théorie décrit une contagion mentale parmi les individus les menant à connaître une unité mentale, une pensée unique à la foule d'individus. Parfois, cette contagion mentale conduit à une hallucination collective. Malgré les nombreux discours sur l'existence encore présente, de cette « peste émotionnelle » (ex : grèves), des recherches (Barsade, 2002 ; Shaw, Duffy, & Stark, 2000) tendent à montrer que la contagion émotionnelle au travail fonctionne tant pour les émotions positives que négatives, même si la contagion positive est moins flagrante (Barsade, 2002).

1.3 - Lien avec la cohésion sociale

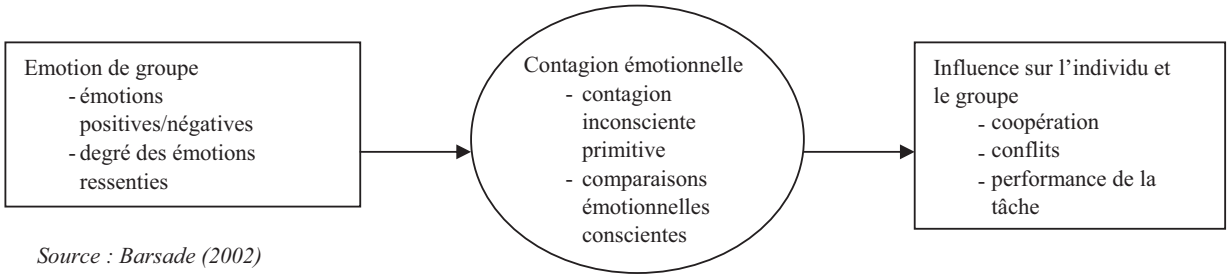
La cohésion sociale se différencie de la contagion émotionnelle par le fait qu'elle réclame un synchronisme, une euphonie et eurythmie entre les acteurs (Lépineux. 2005). Selon The Standing Committee on Social Affairs (1998), la cohésion sociale fait référence à une situation où chacun a la possibilité d'établir des relations sociales de base en société, dans le cadre du travail, de la famille, d'activités sociales ou politiques. La cohésion, dans ces contextes, repose sur l'affectif. Cette participation affective n'est pas morale. On ne tient pas compte de la valeur et de la qualité des sentiments des autres. La forme l'emporte sur le contenu. Dès lors, l'idée de contrat social, présentée par Rousseau « *Il y a mille manières de rassembler des hommes, il n'y en a qu'une de les unir* ». montre que l'établissement d'un pacte social fondamental est indispensable. Ce pacte, formé par la communauté d'intérêts et la prise de conscience de ces intérêts, s'appuie sur une absence de contrôles, de contraintes et d'obligations. « *Chaque homme soumet sa volonté à la volonté générale, ce par quoi il devient libre. Ces conditions de fonctionnement sacralisent le contrat et le maintiennent.* ».
Pour comprendre le concept de cohésion sociale, il est nécessaire de distinguer les liens sociaux issus d'une cohésion sociale, des interactions individuelles. Les premiers font référence, selon Reis (2001), à une association durable entre plusieurs individus. Son existence

implique que ces personnes aient établi des connexions avec l'autre et que ce lien ait des propriétés spécifiques, telles qu'une histoire, une conscience de la nature de cette relation, qui influence les pensées, sentiments et comportements de chacun des protagonistes. En contraste, l'interaction apparaît entre des individus en relation ou non et se réfère à un événement. Le point commun à ces deux types de relations humaines, les émotions. D'une part, dans l'interaction, l'émotion, ressentie ou non, est exprimée voire simulée, d'autre part, l'émotion est expérimentée puis exprimée, d'où la perception d'une authenticité (Ashforth & Tomiuk, 2000), base d'une durabilité. Les réactions émotionnelles aident tout individu à sentir la situation et à faire des connexions avec les autres (Darwin, 1872). La simulation peut détruire ces réactions et empêcher l'authenticité de quelqu'un (Ashforth & Tomiuk, 2000), fondement d'une relation sociale sincère et engagée. En cela, seul le lien social peut aider à accéder à la cohésion sociale. L'information affective qui est transférée entre les membres renseigne sur le groupe, son humeur et sa cohésion (Hess et Kirouak, 2000). Ainsi, pour parvenir à une véritable cohésion sociale, les émotions devraient être synchronisées ou imitées, mais aussi ressenties par les parties. La synchronisation apparaît quand deux individus expriment des comportements similaires ou quand une personne répond aux changements comportementaux de l'autre en adoptant les mêmes changements comportementaux (Andersen et Guerrero, 1998). Le ressenti d'émotions invoque une profondeur des échanges. L'individu ne feint pas, il est authentique, sincère.

1.4 - Contagion et cohésion : créativité et performance de groupe ?

Si d'aucuns considèrent l'organisation comme un lieu de vie quasi similaire à la vie quotidienne, elle reste démarquée par une normalisation, des relations humaines, des demandes et objectifs spécifiques. Dans ce contexte particulier, trop peu de recherches se sont intéressées au sujet de la contagion émotionnelle dans le cadre de l'organisation et du travail. Cependant, plusieurs études démontrent l'impact positif de la contagion sur la cohésion sociale, l'engagement et la performance de groupe (Barsade, 2002 ; Mason & Griffin, 2002). Les quelques études indiquent que l'une des conséquences des caractéristiques de cette contagion est l'émotion de groupe. Cette émotion de groupe est définie par Kelly et Barsade (2001) comme l'état affectif d'un groupe qui provient d'une combinaison de facteurs affectifs individuels que possèdent les membres du groupe et de facteurs contextuels qui définissent ou forment l'expérience affective du groupe. Or, des recherches montrent que de fortes émotions influencent la cohésion, l'engagement et la performance du groupe. Par exemple, Shaw et Duffy (2000), dans leur étude de 143 groupes de travail d'étudiants, montrent que l'existence d'une envie, jalousie intra-groupe mène à la baisse de la performance du groupe, liée avec davantage de fainéantise du groupe, moins de cohésion et de puissance du groupe. Mason et Griffin (2002) montrent, au travers de la contagion émotionnelle, la transmission entre individus d'un même groupe, d'attitudes au travail, telles que la satisfaction au travail influant sur la qualité d'action du groupe et sa performance. Selon Ashforth et Humphrey (1995) dans la dynamique de groupe, la contagion émotionnelle a un effet cohésif et catalytique des conflits. Deux études ont investigué la contagion de l'humeur et l'affectif dans les groupes de travail. La première (George, 1990) montre une grande entente affective au travail dans un groupe de vendeurs, la seconde (Totterdell, Kellett, Teuchmann, & Briner, 1998) dévoile que la moyenne de l'humeur d'un des membres peut prédire l'humeur du groupe, à un moment T. Dans ce sens, l'effet de la contagion est souvent associé avec une convergence d'humeur, d'attitudes au travail (Mason & Griffin, 2002). Dans le cadre de cette convergence ou émotion de groupe, Barsade (2002) modélise à partir de sa revue de littérature l'influence de l'émotion de groupe et sa contagiosité sur la coopération, les conflits et la performance de groupe (figure 1).

Figure 1 : *modèle de contagion émotionnelle de groupe*



Source : Barsade (2002)

Selon ce modèle, l'émotion de groupe au travers de sa contagiosité influence la performance de groupe. À partir de ce modèle, il est question de s'interroger sur la position de la variable d'influence contagion émotionnelle. Selon la littérature, c'est l'humeur positive de groupe qui influence la performance de groupe. Il y a un débat sur le fait que l'émotion positive puisse mener à une meilleure prise de décision. Il a, néanmoins, été démontré que l'humeur et l'état affectif positifs sont reliés à la performance individuelle dans divers types de postes (Seligman et Schulman, 1986 ; George, 1991 ; Staw, Sutton et Pelled, 1994). De plus, Mullen et Copper (1994) et Beal et al. (2003) révèlent, dans leur méta-analyse respective, de fortes corrélations entre la cohésion et la performance de groupe. Concernant la créativité, selon Barsade (2002), un membre de groupe aux affects négatifs peut conduire le groupe à un rejet des idées créatives. Néanmoins, très peu d'étude, à notre connaissance, ont étudié l'impact de la cohésion sur la créativité de groupe, impact, somme toute, négatif (Fleming et al., 2006). C'est dans le pan de recherche sur la diversité culturelle que l'on apprend, d'une part, que les groupes hétérogènes sont plus à même de créer (Chatman et Flynn, 2001) et d'autre part, que malgré les différences cognitives et de valeurs qui peuvent engendrer des conflits, de façon générale, la diversité culturelle encourage la créativité, la qualité, le travail d'équipe et la synergie du groupe (Tolbert et al., 2002).
À la vue de ces éléments, notre hypothèse principale est que si la cohésion de groupe, issue d'émotions partagées, conduit à la créativité et à la performance du groupe (Shaw et Duffy, 2000 ; Mason et Griffin, 2002), la contagion émotionnelle, en tant que phénomène d'unité mentale, soit un phénomène inconscient, fugace, est un facteur émulateur de cette relation (figure 2).

Pour vérifier cette hypothèse, il est nécessaire de tester plusieurs sous-hypothèses :
Selon nous, et au regard de la littérature, la contagion émotionnelle, appelée peste émotionnelle lorsqu'elle est négative, est une manifestation fugace conduisant à une unité mentale ponctuelle. Cette contagion, si elle peut conduire à une interaction sociale, n'engendre pas automatiquement la cohésion sociale qui réclame synchronisme, euphonie et eurythmie entre les acteurs (Lépineux. 2005 ; Van Hoorebeke, 2006).

H1 : il y a indépendance entre la cohésion sociale et la contagion émotionnelle.
La cohésion sociale, véritable partage, connexion et association durable entre plusieurs individus, influence la performance de groupe. De la même façon, elle peut influencer la créativité de groupe par l'émulation qu'elle engendre dans le groupe.
H2 : la cohésion sociale influence la performance de groupe.
H3 : la cohésion sociale influence la créativité de groupe.

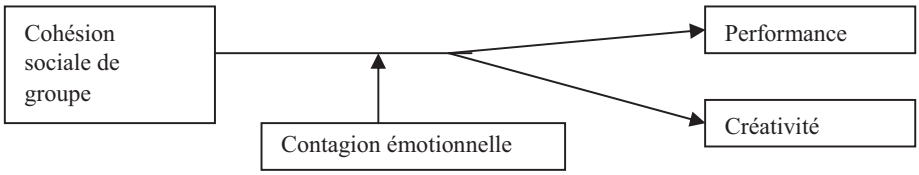
La contagion émotionnelle dans notre modèle se positionne en tant que facteur modérateur, parce qu'elle n'est pas automatiquement existante dans un groupe et qu'elle demeure momentanée. Néanmoins, qu'elle soit de nature positive ou négative, cette contagion peut influencer la relation entre la cohésion sociale et la créativité et performance du groupe.
H4 : la contagion émotionnelle est un facteur modérateur de la relation entre la cohésion sociale et la performance de groupe.
H5 : la contagion émotionnelle est un facteur modérateur de la relation entre la cohésion sociale et la créativité de groupe.

2. Méthodologie et Résultats

2.1 - Méthodologie

L'étude porte sur un échantillon de 223 étudiants de niveau Licence, décomposés en trois classes, dans le cadre d'un jeu d'entreprise, exercice faisant suite au cours magistral de gestion/management. Regroupés en 29 équipes distinctes à travers les 3 classes, les étudiants avaient pour rôle de gérer (prises de décisions comptables, de stratégie, de communication, de ressources humaines et d'achat/vente) une entreprise fictive sur 4 exercices comptables (4 périodes de jeu). Ces équipes sont qualifiées d'auto-dirigées, c'est-à-dire que chaque étudiant y est responsable. Aucun manager principal ne dirige officiellement l'équipe. La taille des groupes est de 5 à 10 étudiants, avec une moyenne de 7,69 étudiants par groupe de travail. L'expérimentation est réalisée sur une période d'un mois. L'observation est réalisée pendant le jeu par le chercheur. Ces observations sont confortées

Figure 2 : *modèle de recherche*



par un chargé de TD, observateur indirect. Les commentaires de ce chargé de TD sont récoltés à chaque fin de période de jeu. Ces observations cumulées sont notées en temps réel dans un journal de bord. Les étudiants sont évalués sur les résultats comptables et le rapport final rendu par chaque équipe à la fin du jeu, comportant le détail de leurs actions de gestion et le diagnostic de leur rendement.
La contagion émotionnelle positive et/ou négative est mesurée de façon binaire présence/absence selon les observations effectuées tout au long du jeu d'entreprise.
La cohésion sociale de groupe est mesurée par une auto-évaluation des équipes en fonction l'échelle de Beal et al. (2003), selon cinq items (efficacité de l'équipe, équité dans le partage des tâches, similarité des objectifs poursuivis, prises de décision communes, implication des membres de l'équipe), sur une échelle sémantique à 5 points.
La performance de groupe est mesurée selon la performance perçue par chaque équipe (rapport) et leur performance effective, soit les résultats du jeu d'équipe, en termes de Chiffre d'Affaires de la dernière période de jeu et sur un classement fonction de la part de marché et du résultat net de chaque équipe sur les 4 périodes. Le classement n'est pas ordinal, mais une évaluation sur une échelle sémantique à 5 points convertie en 2 = bons résultats (note 5 et 4) et 1 = mauvais résultats (3,2,1).
La créativité est mesurée en fonction du degré d'enthousiasme et d'effort fourni par l'équipe sur les exercices de créativité (observations) et le résultat final de créativité dans le jeu (évaluation par une notation sur 5 points faisant partie de la note globale du rapport final).

2.2 - Résultats

Afin de tester nos hypothèses, des analyses statistiques ont été réalisées sur ces données grâce au logiciel SPSS. L'existence d'échelles de mesure nous permet de réaliser rapidement des analyses bivariées et multivariées qui permettent d'examiner la présence et la force de relation significative entre les variables, par des équations de régression. Les traitements reposent sur des analyses de régressions multiples hiérarchiques. La vérification des effets d'interaction et de modération s'effectue suivant la démarche proposée par Cohen et Cohen (1983) et Chumpitaz Caceres et Vanhamme (2003). Une variable modératrice est une variable qui module l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante dans un sens positif ou négatif. Ainsi, tout d'abord, il s'agit d'examiner les associations entre la cohésion sociale et la contagion émotionnelle, en utilisant les coefficients de corrélation de Pearson et l'analyse des variances. Deuxièmement, une ANOVA et régression multiple permettent de tester l'effet de la cohésion sociale sur la performance et créativité. Troisièmement, pour tester l'effet direct de la contagion émotionnelle sur la performance et créativité, il est question d'intégrer les indicateurs de la contagion émotionnelle dans l'ANOVAs et régression multiple et d'utiliser un test de significativité. Quatrièmement, pour tester l'effet modérateur de la contagion sur l'acceptation du changement, une régression multiple avec variable modératrice est éprouvée. Prendre la fiabilité des coefficients est une considération importante lorsque les structures de données ont un nombre restreint d'observations.
Les statistiques descriptives des variables étudiées sont données en tableau 1. Les premiers résultats, soit les corrélations avec la fiabilité sont présentés dans le tableau 1.
H3-H5 : il n'y a pas de relation entre créativité et cohésion, $Khi^2 = 1,72719$ ($p > 0,1$), ni de relation entre contagion émotionnelle et créativité, $Khi^2 = 0,22144$ ($p > 0,5$). La contagion en variable modératrice n'améliore pas les résultats. Les deux hypothèses sont rejetées.
Se reporter aux tableaux page suivante.

H2 : les résultats de L'ANOVA montrent que la variable contagion émotionnelle explique 41,55 % de la performance de groupe ($p < 0,001$) et que la cohésion sociale de groupe explique 31,76 % de la performance de groupe ($p < 0,01$). Le R 0,56317 ($p < 0,01$) indique qu'il y a une corrélation substantielle (F test = 9,28964 et Sig. 0,0064) entre la variable prédictive (cohésion) et la variable dépendante (performance) et entre la contagion émotionnelle et la performance R 0,64459 ($p < 0,01$) avec un F test de 19,19314 (Sig. 0,0002).
H4 : l'ajout en tant que variable modératrice de la variable contagion émotionnelle dans la régression entre cohésion et performance, indique que la variance expliquée de la performance par la cohésion est alors de 34 % ($p < 0.05$) malgré une significativité moindre. La régression multiple intégrant les variables indépendantes contagion émotionnelle et cohésion sociale de groupe explique la performance à 57 % de variance expliquée $r2 = 0,57007$; $r = 0,75503$ ($p < 0,001$) et le F test = 12,01 (Sig. 0,002).
H3-H5 : il n'y a pas de relation entre créativité et cohésion, $Khi^2 = 1,72719$ ($p>0,1$), ni de relation entre contagion émotionnelle et créativité, $Khi^2 = 0,22144$ ($p > 0,5$). La contagion en variable modératrice n'améliore pas les résultats. Les deux hypothèses sont rejetées.

3. Discussion

Cette recherche tend spécifiquement à démontrer que la cohésion sociale de groupe induit la performance et la créativité de groupe et que la contagion émotionnelle est un facteur modérateur de cette relation de cause à effet. À travers une expérimentation sur 223 étudiants organisés en 29 équipes, les premiers résultats indiquent que si la cohésion sociale du groupe favorise sa performance, elle n'agit aucunement sur sa créativité (H3

Tableau 1 : *statistiques descriptives*

Labelle	valeur	fréquence	pourcentage
Présence	1	12	41,4
Absence	2	177	58,6
Total		29	100,0

Tableau 2 : *tableau des corrélations*

Autres variables

Variable	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum	N
Cohésion	2,95	1,33	1	5	22
Performance	3,07	1,31	1	5	29
Créativité	3,62	1,52	1	5	29
Résultat	1924,61	1637,15	-1605,00	6612,00	29

	Performance	Contagion	Cohésion	Créativité
Performance	1,000			
Contagion	,596*	1,000		
Cohésion	,563*	,179	1,000	
Créativité	,316	-,1663	,0914	1,000

*Note : p<0,05**p<0,01***p<0,001 n=29*

et H5 ne sont pas validées). Il est vrai que très peu d'étude suggère l'idée de cette relation entre la cohésion sociale et la créativité. Seul un papier, à notre connaissance, suggère que la cohésion de groupe favorise la conformité et la pensée commune (Fleming et al., 2006), affirme que la cohésion brime la créativité. Le résultat obtenu concernant l'impact de la cohésion sur la créativité peut être expliqué par le fait que la cohésion de groupe est inversement mesurée par rapport à la diversité culturelle. En effet, cette mesure indique que les individus ont une tendance à partager les mêmes idées et objectifs, tandis que l'impact de la diversité culturelle sur la créativité est justement expliqué par les distances culturelles et les différences d'opinions et de valeurs. Ce qui est surprenant est que la contagion émotionnelle n'influence pas la créativité. En effet, le pan de recherche sur les « networks » laisse penser que les interactions, selon nous induites de la contagion émotionnelle, permettent l'émergence des idées nouvelles et créatives. Nos résultats vont, donc, dans le même sens que les résultats de Fleming et al. (2006).

Outre ce résultat, les hypothèses 1, 2 et 4 sont validées. Ainsi, les résultats démontrent que la cohésion sociale de groupe et la contagion émotionnelle sont des variables distinctes H1. La validation de l'hypothèse 2 (relation de cause à effet cohésion performance), corrobore les résultats obtenus par les travaux de Mason et Griffin (2002) et Duffy (2000). Les relations entre la cohésion de groupe et la contagion émotionnelle avec la performance (H4), montrent que le facteur contagion émotionnelle est un facteur modérateur qui augmente la variance expliquée. Néanmoins, la cohésion de groupe reste un facteur non négligeable de la performance de l'équipe, mais semble-t-il insuffisante pour le considérer seul. En effet, vu les chiffres, le modèle avec contagion en modérateur est moins bon que celui avec la contagion en variable indépendante associée à la cohésion.

De ce fait, si les résultats indiquent que la cohésion de groupe a une influence sur la performance de l'équipe, la contagion émotionnelle, en tant que variable indépendante l'explique davantage et de façon bien plus significative. L'étude de Barsade (2002) sur l'impact de la contagion émotionnelle sur la performance de groupe est donc confortée. Ce n'est pas parce qu'elle est fugace que la contagion n'intervient pas de façon directe dans la performance du groupe. Ce résultat indique que la contagion émotionnelle est un facteur à prendre en considération dans les modèles de performance des équipes au travail. Plus encore, la contagion émotionnelle au travail, indépendamment positive ou négative, serait, au regard de ce résultat un bon outil de performance d'équipe. Cette issue remet en question l'appellation de peste émotionnelle, de la contagion émotionnelle négative. Cela s'explique par le fait que s'il n'y a pas de démonstration d'un impact de la contagion émotionnelle sur la cohésion sociale, les recherches montrent qu'elle crée des interactions sociales (Van Hoorebeke, 2006). Ces interactions sociales, ponctuelles et non durables,

favoriseraient la performance sociale, par des échanges sociaux. De plus, ces interactions se forment autour d'une histoire, d'un événement qui reste graver dans les mémoires de chaque individu, qui a partagé une expérience conséquente avec les autres membres (Reis, 2001). En outre, parce que la cohésion sociale est stable, elle doit s'appuyer sur un facteur temps qui lui permet de s'inscrire dans la durabilité, peut-être par la transformation des interactions sociales en véritable cohésion. Ces résultats montreraient qu'à la création d'une équipe de travail, il pourrait s'avérer prometteur qu'elle connaisse une contagion émotionnelle qu'elle soit positive ou négative.

Conclusion

Cette étude si elle présente des limites quant au nombre d'équipe étudié et quant à la méthode utilisée pour observer (des enregistrements filmés auraient peaufiné l'observation), ses résultats avancent plusieurs supports concernant la relation plus globale entre la performance sociale et la performance économique. Cette première partie de recherche permet d'ouvrir plusieurs recherches futures, telles que l'étude empirique quantitative des conséquences d'une contagion émotionnelle dans une équipe de travail, la mesure d'une échelle de contagiosité émotionnelle d'une équipe, une mesure, qui additionnée à la mesure de cohésion sociale, pourrait permettre de percevoir les capacités de l'équipe à performer. La seconde étape de l'étude est, entre autres, de montrer la relation diversité/créativité, étant donné la diversité culturelle de l'échantillon étudié afin de conforter ou infirmer les résultats obtenus, notamment par Chatman et Flynn (2001). Plutôt que de se focaliser sur des éléments techniques, cette étude envisage un aspect intrinsèque à l'être humain, au combien sous-estimé par les organisations, et démontre son lien direct avec la performance de groupe au travail. Elle montre, en cela, combien il est important pour le management de travailler avec les facteurs humains pour une maximisation de la performance. N'oublions pas que nos résultats démontrent que près de 60 % de la performance économique d'une équipe est liée à la relation/performance sociale de ses membres. Ces facteurs humains incluent les émotions et les relations interpersonnelles qu'elles aient une image positive ou non dans le cadre du travail. Le message qui se dégage des résultats obtenus semble s'apparenter au fait que la restriction des expressions de l'humain au travail - la contagion émotionnelle négative étant souvent associée à la colère, et la contagion positive, à la une joie intense - pourrait brider la performance économique même des individus.

Bibliographie

Ashforth B.E. et Tomiuk M.A. (2000), Emotional labour and Authenticity: Views from the Service Agents, in Fineman.S (2000) *Emotion in Organizations*, London: Sage Publications.

Ashforth B.E. et Humphrey R.H. (1995), Emotion in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48, 2, pp. 97-125.

Andersen P.A. et Guerrero L.K. (1998), *Principles of Communication and Émotion in Social Interaction*, Handbook of communication and Emotion: Research Theory, Applications and Contents, Academic Press, pp. 49-96.

Barsade S.G. (2002), The ripple effect: Emotional Contagion an its Influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, pp. 647-675.

Beal D. J., Cohen R., Burke M. J. et McLendon C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, pp. 989-1004.

Chatman J. et F.J. Flynn (2001), « The influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams », *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 956-974.

Chumpitaz Caceres R. et Vanhamme J. (2003), Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et applications en Marketing*, 18, 2, pp. 67-100.

Cohen J. et Cohen P. (1983), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Darwin C. (1872), *The expression of the emotions in man and animal*, New-York, (1965: Chicago: University of Chicago Press).

Fleming, Lee, Santiago Mingo, and David Chen. (2006), « Brokerage and Collaborative Creativity. » (Under second review at *Administrative Science Quarterly*.), working papers, http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo = pub&facEmId = lfleming&loc =extn

George J. M. et Brief A.P. (1992), Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin* - Volume 112 (2) - p. 310.

George J-M. (1991), State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work, *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 299-307.

George J-M. (1990), Personality, affect and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 107-116.

George J-M. (1989), Conflict and performance in Mood and absence, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 317-324.

Hatfield E., Cacioppo J.T. et R. L. Rapson (1994), *Emotional Contagion*, Paris: Cambridge University Press.

Hess U. et Kirouac G. (2000), *Emotion in groups*, In M. Lewis and J. M. HavilandJones (eds.), Handbook of Emotions, 2, pp. 368-381. New York: Guilford Press.

Hochschild A.R. (1983), *The Managed Heart*, Commercialization of Human Feeling, Los Angeles: University of California Press.

Jones G.R. et George J.M. (1998), The experience and evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork, *Academy of management Review*, vol. 23, n° 3, pp. 531-546.

Kelly J.R. & Barsade S.G. (2001), Mood and emotions in small groups and work teams, *Organizational Behavior and Human decision processes*, 86, 1, pp. 99-130. Lazarus R.S. (1991), Emotion and Adaptation, Oxford : Oxford University Press.

Le Bon G. (1896), *The Crowd: A study of the Popular Mind*, London, Ernest Benn.

Lépineux F. (2005), Stakeholder theory, society and social cohesion, *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, p. 99-110.

Mason C.M. & Griffin M.A. (2002), Group Task Satisfaction, Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups, *Small Group Research*, vol. 33 n°. 3, June 2002, pp. 271-312

Reich W. (1976), L'analyse caractérielle, Paris, Petite Bibliothèque Payot, p. 431.

Mullen et Copper (1994).

Reis H.T. (2001), Relationship Experiences and Emotional Well-Being, in *Emotion, Social Relationship and Healh*, eds Ryff C. D. et B. H. Singer, Oxford University Press, pp. 57-85.

Rousseau J.J. (1996), *Leçons littéraires sur les Confessions de Jean-Jacques Rousseau*, par P. Malville, Edition PUF.

Sandelands L. et St. Clair L. (1993), Toward an empirical concept of group, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 23, pp. 423-458.

Seligman M.E., et Schulman P. (1986), Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp. 832-838.

Shaw J.D., Duffy M.K., et Stark E.M. (2000), Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26, pp. 259-279.

Staw B.M., Sutton R.I. & Pelled L.H. (1994), Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace, *Organization Science*, 5, 1, pp. 51-72.

Tickle-Degnen L., et Rosenthal R. (1987), *Group rapport and nonverbal behavior*, In C. Hendrick et al. (eds.), Group Processes and Intergroup Relations: Review of Personality and Social Psychology, 9, pp. 113-136. Beverly Hills, CA: Sage.

Tolbert A.S., McLean G.N. et Myers R.C. (2002), « Creating the global learning organization (GLO) », *International Journal of Intercultural Relations*, 26, pp. 462-472.

Totterdell P., Kellett S., Teuchmann K., et Briner R.B. (1998), Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, pp. 1504-1515.

Van Hoorebeke D. (2006), La contagion émotionnelle : problème ou ressource pour les relations interpersonnelles dans l'organisation ? *Humanisme et Entreprise*, n° 279.

L'audit social, levier du développement durable

Éric Vatteville
Professeur émérite
Université de Rouen
Éric.vatteville@univ-rouen. fr

Les ressources naturelles sont, depuis les origines de la science économique, au cœur de l'analyse du développement. La raréfaction de certaines d'entre elles (la terre pour T.R. Malthus en 1798, ou le charbon pour S. Jevons en 1865) avait semblé pouvoir interrompre le processus. Néanmoins la prise de conscience d'une menace écologique globale est un phénomène récent. On en découvre les prémices au début des années 1970 avec la publication du célèbre rapport Meadows par le Club de Rome[1] et la tenue à Stockholm en 1972 de la première conférence des Nations Unies sur l'environnement humain.

Elle s'affirme plus clairement dans le rapport Brundtland (1987)[2] et au premier sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, réuni sur le thème « développement et environnement ». Quinze ans plus tard elle est encore loin d'avoir pénétré tous les esprits. Pourtant les effets néfastes du modèle de croissance prédatrice, issu de la révolution industrielle européenne, sont de plus en plus apparents. Il conduit inéluctablement à l'épuisement de nombreuses ressources naturelles et à une dégradation difficilement réversible de l'atmosphère terrestre et de la biosphère. L'humanité s'est fourvoyée dans une impasse dont elle ne pourra sortir que par un changement radical de ses modes de gouvernance à tous les niveaux de son organisation, depuis la communauté internationale jusqu'à l'entreprise, en passant par la nation, la région, la cité. Notre analyse portera exclusivement sur le management des unités de production. Dans une économie de marché, les firmes ont un rôle central dans la poursuite du développement.

En ce début de XXIe siècle, l'entreprise ne peut plus se contenter de se conformer aux lois en vigueur. La mise en œuvre du principe de responsabilité implique de sa part un comportement positif à base d'initiatives et de restrictions librement consenties. Il s'agit de promouvoir une nouvelle fonction-objectif respectueuse de toutes les parties prenantes et permettant à la firme de devenir un acteur du développement durable[3].

---

[1] Meadows D.H. et al. (1972), "*The Limits to Growth*" Universe Books, New York, dont la traduction française retient un titre plus militant « *Halte à la croissance ?* » (Fayard, 1972).

[2] Publié sous le titre « Notre avenir au tous » par la CMED (Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement) créée par l'ONU et présidée à cette époque par Gro-Harlem Brundtland, Premier Ministre norvégien.

[3] Ce changement de regard sur le management est à l'origine de la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette notion a fait une entrée timide dans le droit français avec la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001 ; elle ne concerne que les sociétés cotées. Elle a retenu la même année l'attention de la Commission Européenne qui, dans un livre vert, en donne la définition suivante : « *Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ».

Le rapport « Notre avenir à tous » donne de ce concept une définition largement admise. Elle s'énonce ainsi : « *Développement visant à satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » Le propos est franchement normatif, mais malheureusement sans contenu concret. La chose n'est pas surprenante. L'optimisation de la trajectoire du développement suppose une prévision parfaite des préférences des générations à venir et des possibilités techniques, qui seront à leur disposition. L'ampleur des incertitudes, la prolifération des externalités opposent au calcul économique de sérieuses difficultés. Mais elles n'affranchissent pas les entrepreneurs de l'impératif moral formulé par Hans Jonas : « *Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre…* »[4].
Depuis le sommet de Rio, la situation de la planète s'est sensiblement dégradée. L'urgence écologique traverse le management. Elle a fait naître des contraintes inédites. L'audit social doit permettre de les révéler et de les maîtriser. Cette technique a connu une réelle diffusion durant les deux dernières décennies mais elle demeure délicate à définir. Raymond Vatier, un des initiateurs en la matière, avait proposé en 1980 une conception étroite centrée sur la firme et son personnel. « *L'audit social est à la fois un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier et comptable dans son domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité.* »[5]. Le qualificatif social conserve le sens restrictif qu'il a communément dans notre pays où il désigne les relations patronat salariat[6]. Vingt ans plus tard son contenu s'est sensiblement élargi. Depuis la loi du 15 mai 2001, il recouvre également le développement durable, les conséquences environnementales de l'activité productive[7]. Cette extension du champ de l'observation met les auditeurs sociaux en présence de difficultés inédites. Elle implique un certain renouvellement de leurs méthodes d'investigation[8]. La double dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise ouvre de nouveaux espaces à l'anticipation des situations critiques. L'auditeur social peut aider d'une part à développer le capital humain et d'autre part à préserver le capital naturel[9]. Sa vigilance doit s'exercer dans une double direction. La découverte d'indicateurs avancés en matière de risque social et de risque écologique est la condition d'une régulation par décisions anticipées, indispensable pour garantir un développement durable. Nous examinerons successivement ces deux perspectives.

1. Le capital humain et le risque social

Le capital humain est de plus en plus souvent présenté comme le pivot de l'économie et du management. L'expression désigne la capacité productive des travailleurs, leur aptitude à créer de la valeur ajoutée[10]. Pour les théoriciens de la croissance endogène[11], l'essor du capital humain commande le progrès économique. La croissance d'une économie nationale est d'autant plus forte que les membres de sa population active sont aptes à utiliser les idées nouvelles inventées partout dans le monde, sont capables de s'approprier les innovations technologiques.

Cette proposition est tout aussi valable pour une entreprise. Le potentiel de ses ressources humaines dessine les frontières du développement réalisable. Il résiste à l'évaluation comptable mais manifeste son importance de multiples manières. Support nécessaire de toute action de gestion, les salariés sont à la fois un obstacle et un moteur dans la poursuite de la soutenabilité. Leur emploi s'inscrit dans la durée, il est marqué par l'incertitude.

Toute inadéquation entre les besoins de l'entreprise en travailleurs et en qualifications (aptitudes, compétences, connaissances) et les ressources dont le personnel existant est porteur est génératrice de risques. Les uns peuvent s'apprécier au niveau global, les autres sont

[4] Jonas H. (1990), « *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique* » Cerf, Paris.

[5] Vatier R. (1980), « L'audit social, un instrument utile de pilotage des entreprises et des organisations. » Cahiers « *Enseignement et Gestion* », nouvelle série n° 16.

[6] Il a cette signification dans de nombreuses expressions : conflit social, négociation sociale, bilan social…

[7] Cette conception extensive prévaut depuis longtemps dans de nombreux pays.

[8] Curieusement la définition de l'audit social donnée par l'IAS reste très imprécise sur le champ à explorer et sur les instruments pertinents. Elle se borne à le décrire comme une « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court. » (D'après Martine Combemale et Jacques Igalens, « *L'audit social* » Collection « Que sais-je ? » n° 2399, PUF, 2005).

[9] Nous rappellerons pour mémoire que la pérennité d'une entreprise est soumise à une troisième exigence : sauvegarder ou mieux, accroître son capital financier. Cet impératif a été examiné sous tous les angles par les spécialistes ; il peut être ici laissé de côté.

[10] Le concept est largement entendu. Il incorpore non seulement le niveau d'éducation des individus, leur qualification, mais aussi leur état de santé, leur situation nutritionnelle, leurs pratiques hygiéniques.

[11] Le point de départ de ce renouveau théorique est un article de Paul M. ROMER, « Increasing Returns and Long-run Growth. » *Journal of Political Economy*, October 1986.

individuels. Nous envisagerons successivement ces deux échelles d'observation. La conflictualité individuelle a pris le pas sur les grands affrontements collectifs. Elle n'est pas moins lourde de conséquences. Un consensus existait sur la nature de la lutte sociale et sur ses règles. Il s'agissait d'une situation-type de conflit coopération. La veille est traditionnelle en cette matière. Les risques collectifs nous retiendront dans un premier point. Aujourd'hui les antagonismes sont fragmentés, il est plus délicat de les révéler. Nous le constaterons dans un deuxième point en évoquant les risques individuels.

1.1 - Les risques collectifs

Les entreprises européennes sont plongées dans un double mouvement, d'une part un inexorable vieillissement des populations, d'autre part une exigence éthique de plus en plus prégnante. Le marché du travail a vu apparaître des sélections complexes en fonction de l'âge ; en outre le pacte fondamental qui liait les employeurs et les salariés a été miné par la recherche d'une flexibilité généralisée. La démographie et l'instabilité de l'emploi ont fait naître des risques endogènes. Ils nous retiendront dans une première étape.

L'entreprise, par ailleurs, est de plus en plus tenue de marquer son appartenance à la Cité, d'assumer une responsabilité sociale, voire sociétale[12]. La préservation de son image citoyenne repose sur des références externes, les comportements des concurrents, les exigences de l'opinion publique. Ces menaces exogènes entraînent l'exploration dans une seconde direction. Elle sera envisagée dans la deuxième étape.

Les risques endogènes

Le personnel est un facteur de production permanent mais sans cesse renouvelé. Les périls les plus redoutables car durables s'apprécient au niveau de l'effectif global[13]. Les déformations des structures par âges, en premier lieu, sont susceptibles de remettre en cause tout le système de management. La conjoncture démographique les rend, inéluctables. Les stocks, ensuite, exercent une forte influence sur les flux. La mise en relation des effectifs et des mouvements s'effectue par l'intermédiaire de la rotation du personnel (« turn over »). Enfin les structures selon les types de contrats de travail révèlent l'insécurité de l'emploi, un des facteurs majeurs de la crise du salariat dans le dernier quart du vingtième siècle. Trois indicateurs figureront donc dans cette première rubrique.

1. La structure par groupes d'âges

La distribution des âges, couramment représentée de façon graphique par une pyramide, instruit sur le passé et esquisse l'avenir. C'est un des déterminants principaux des problèmes de recrutement et de promotion. Ses caractéristiques peuvent s'exprimer sous forme de ratios[14], mais les transformations de la pyramide des âges au cours des temps sont déjà pleines d'enseignements. Elles ont révélé, au cours des dernières années, deux déformations critiques.

- Le resserrement autour des âges moyens dû à la combinaison de l'essoufflement des embauches et de l'exploitation des mesures d'âges. Il freine le renouvellement des compétences et réduit les possibilités de promotions. Il est préjudiciable au bon fonctionnement économique de l'entreprise, mais aussi à son équilibre psychosociologique.
- L'évolution vers un profil « en pelote de laine », conséquence d'une reprise brutale des recrutement rendue inévitable par certaines innovations technologiques. Cette configuration est propice à l'apparition d'un conflit de générations. Les oppositions entre les vieux et les jeunes peuvent se manifester sur plusieurs axes : les compétences et l'adaptabilité dans un contexte d'internationalisation, les comportements et l'implication dans une situation de crise du travail, les inquiétudes des détenteurs du pouvoir et les frustrations des nouveaux venus dans un climat de restructuration permanente.

2. La rotation du personnel

La mise en relation des effectifs et des leurs mouvements vers ou en provenance de l'extérieur dans un cadre annuel, s'effectue habituellement par un indicateur de roulement (« turn over »). Si nous appelons E les entrées et S les sorties d'un même exercice, nous pouvons l'exprimer par :

$$\text{Effectif final}/\text{Effectif initial} + E + S$$

Il sera égal à l'unité en cas de stabilité totale du personnel ou lorsqu'il ne se produit que des entrées[15]. Ce ratio diminue avec l'importance relative des sorties. L'interprétation n'est jamais facile. D'une part le roulement est la résultante d'un ensemble des phénomènes dont certains ne sont pas sous le contrôle de l'entreprise (départs en retraite, décès, invalidité…). D'autre part il est aussi un régulateur spontané de l'insatisfaction des travailleurs. Dans un marché du travail déprimé, il

[12] Jérôme Ballet et Françoise de Bry, « *L'entreprise et l'éthique* », « Point Économie », Seuil, 2001.

[13] Certaines menaces peuvent épisodiquement affecter des sous-ensembles de la population (les opérateurs postés, les magasiniers, les agents d'ordonnancement, les informaticiens…). Leur contingence ne permet pas de les intégrer dans un outil d'observation, permanent et global.

[14] Jean-Marie Peretti (1994), « Pour un renouvellement des tableaux de bords sociaux. » *Revue Française de Gestion* n° 98.

[15] Dans ce cas là l'effectif final est égal à l'effectif initial augmenté des entrées. Il n'y a pas à proprement parler rotation. L'entreprise embauche pour faire face à la croissance nécessaire de ses effectifs.

s'améliore ; cela peut annoncer une augmentation du nombre de personnes mécontentes de leur emploi à l'intérieur de l'entreprise, situation peu favorable. Une rotation élevée est généralement considérée comme nuisible. Elle compromet la productivité en provoquant l'éclatement des équipes de travail qui ont fait la preuve de leur efficacité et elle menace la compétence collective. Sa connaissance est un élément important de l'anticipation à court terme. Le risque peut naître également de la transformation des structures juridiques gouvernant la relation d'emploi.

3. La structure par types de contrats de travail

La période contemporaine a été marquée par un très fort développement des formes particulières d'emplois. Les effectifs concernés ont plus que doublé en France entre 1985 et 2000, pour dépasser 6,2 millions à cette dernière date. Un halo de plus en plus important entoure l'emploi traditionnel[16]. La gestion flexible de la main d'œuvre semble de moins en moins liée aux fluctuations de l'activité. Elle a acquis un caractère structurel. Il s'est créé une sorte de « noyau dur » de l'emploi précaire, insensible aux cycles conjoncturels. La stabilité juridique de l'emploi peut être estimée par le rapport :

Nombre de titulaires de CDI/Effectif total

L'apparition dans l'entreprise d'un groupe de plus en plus important de travailleurs précaires entraîne des difficultés. L'inconvénient majeur est la dislocation du collectif de travail. Certains font valoir, en sens contraire, que la présence de salariés précaires dont l'un des objectifs est de donner d'eux-mêmes une bonne image en travaillant efficacement avec l'espoir d'accéder à un statut stable, peut exercer une forte stimulation sur les salariés permanents soucieux de ne pas être évincés. La lutte entre les « insiders » et les « outsiders » ne peut qu'altérer la performance globale. Cette dernière n'est pas indépendante non plus de la concurrence des autres firmes et des pressions de la société. Elles font naître une autre catégorie de risques qui nous entraîne vers la seconde étape.

Les risques exogènes

Les menaces d'origine externe relèvent moins de l'instabilité intrinsèque de l'environnement que de leur mise en résonance avec les comportements internes. Les situations dangereuses naissent de l'interface externe-interne. Elles ont le plus souvent pour origine des comparaisons avec les autres organisations. Tout traitement inéquitable des salariés détériorera leur implication dans le travail et dégradera en outre l'image globale de l'entreprise.

L'équité est un phénomène aux multiples dimensions. Le niveau des récompenses monétaires allouées aux employés ou plus précisément leur salaire relatif en est la première manifestation. Les discriminations ensuite, notamment la parité entre les hommes et les femmes, jouent un rôle grandissant. Enfin la fidélité des nouveaux embauchés est révélatrice de l'adaptation de l'entreprise aux caractéristiques récentes de la main d'œuvre, de sa capacité attractive pour les citoyens salariés. Trois indicateurs retiendront donc l'attention.

1. Le salaire relatif

La politique salariale demeure le meilleur moyen d'expression de la philosophie du management et une des principales causes des affrontements entre les partenaires sociaux. Elle doit obéir à un principe d'équité externe. Aucune entreprise ne peut adopter des niveaux de salaires très éloignés de ceux indiqués par le marché du travail pour les métiers dont elle a besoin. L'indicateur le plus grossier retient comme référence les données concernant la Nation :

Gain brut annuel moyen de l'entreprise/
Gain brut annuel moyen national

Le dénominateur peut recevoir une définition plus étroite (la région, le secteur d'activité, la catégorie de taille.) La baisse du salaire relatif compromet la possibilité pour l'entreprise d'engager le personnel nécessaire au moment opportun, de motiver l'effectif au travail, de prévenir les départs des collaborateurs de valeur. Sa hausse, apparemment favorable, peut masquer des disparités auxquelles l'opinion est de plus en plus sensible, telle que la différence de traitement entre les hommes et les femmes.

2. La parité hommes - femmes

La loi du 13 juillet 1983 sur l'égalité professionnelle a interdit toute discrimination fondée sur le sexe. Le principe a été intégré dans le Code du Travail : *Tout employeur est tenu d'assurer, pour un même travail ou pour un travail de valeur égale, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes* » (Art. L140-2). Le rapprochement des salaires féminins et masculins est habituel mais recèle de nombreux pièges. Sans évoquer les problèmes de comparaison des emplois, les femmes ne se répartissent pas comme les hommes dans les filières de formation non plus que dans les secteurs d'activité. Elles ont une ancienneté plus faible et une durée de travail hebdomadaire plus courte. Toutes ces différences sont à l'origine d'effets de structures difficiles à isoler et à éliminer pour le statisticien. Le taux d'accès aux emplois d'encadrement est moins ambigu. Le mouvement vers la parité est bien rendu par le rapport :

Nombre de cadres féminins/
Nombre de cadres masculins

[16] Contrat à durée indéterminée, à temps plein, avec un employeur unique.

Son amélioration marque clairement la volonté d'avancer vers l'égalité professionnelle. L'indicateur sera plus éloquent encore si l'observation est limitée aux cadres supérieurs. Il révèle un signal éthique auquel les collaborateurs potentiels peuvent être sensibles.

3. La fidélité des nouveaux embauchés

L'intégration des salariés nouvellement recrutés peut être appréciée par le ratio :

Salariés de moins d'un an d'ancienneté/
Embauches de l'année

Cet indicateur, significatif pour les titulaires de contrats à durée indéterminée, atteint des valeurs très basses dans certaines professions (0,20 voire 0,10). Son inverse montre le nombre d'employés qu'il faut engager pour en conserver un (cinq, dix… plus quelquefois). Il résulte de l'attitude des offreurs de travail à l'égard de l'entreprise.

Les risques collectifs dégénèrent de moins en moins souvent en conflits ouverts. Ils n'en exercent pas moins des effets délétères qu'il est souhaitable d'anticiper. Le renouvellement des pratiques managériales dans le dernier quart du vingtième siècle a conduit à une individualisation de plus en plus forte. L'appel à l'autonomie et à la prise de responsabilité s'est diffusé dans les profondeurs du salariat. Les enjeux se singularisent. L'engagement personnel, l'implication au service de l'entreprise sont inévitablement discontinus. L'observation doit se déplacer vers la détection des risques individuels.

Les risques individuels

L'exposition des personnes aux risques matériels (accidents du travail, maladies professionnelles) est régulièrement suivie. Elle pèse peu sur la conjoncture sociale. Les tensions qui prennent naissance dans l'esprit des collaborateurs sont en revanche à l'origine de dysfonctionnements lourds et durables. Leur repérage précoce est crucial. Ils naissent d'une double difficulté, plus ou moins bien maîtrisée par les responsables des ressources humaines : l'ajustement entre les exigences du poste et les compétences du titulaire, la concordance entre la récompense allouée au collaborateur et le mérite qu'il s'attribue. Démotivation et insatisfaction peuvent résumer les troubles en ces deux domaines. Elles sont les deux composantes majeures du risque d'origine individuelle. Nous les envisagerons successivement.

Le risque de démotivation

En dépit d'une atténuation de la division du travail dans le dernier quart du vingtième siècle, la structure des emplois s'est transformée moins vite que celle de la population par niveaux d'éducation. La multiplication des diplômés a creusé l'écart entre prétention statutaire et performance économique. La menace de déclassement s'est généralisée. Le taux de déqualification à l'embauche en est un signe. Le déséquilibre dans l'appariement des personnes et des postes ne peut se prolonger sans entraîner une augmentation du taux de démission. Les deux phénomènes sont simples à observer.

1. Le taux de déqualification à l'embauche

Ce ratio est le fruit de la mise en relation de deux nomenclatures : celle des emplois et celle des niveaux de formation. Il est orienté à la hausse depuis une vingtaine d'années. Il peut être calculé pour l'entreprise dans son ensemble, ou par diplômes.

Un personnel surdiplômé, privé des responsabilités qu'il espérait et sans véritable possibilité de carrière est promptement gagné par le découragement et la tentation d'infidélité. La rupture de la relation d'emploi à l'initiative du salarié révèle un malaise profond.

2. Le taux de démission des salariés de plus de deux ans d'ancienneté

Les mauvais appariements entre les postes et leurs titulaires sont détectés dans un délai assez bref après l'embauche. Les nouveaux recrutés (moins de deux années de présence) n'ont pas de certitude sur les exigences de l'entreprise à leur égard, ni sur leur aptitude à y répondre. Le processus initial de la socialisation, d'acculturation ne réussit pas toujours. Son échec entraîne un départ rapide.

En revanche les travailleurs confirmés sont en général bien établis dans l'organisation. Ils peuvent espérer y progresser. Le capital humain spécifique croît avec l'ancienneté. Le coût de la séparation augmente. La probabilité de départ, normalement est faible. Le taux de démission de cette catégorie de personnel est un indicateur sensible. Son augmentation témoigne d'un comportement contraire à la logique, elle est un signal d'alerte. Elle est également révélatrice de la seconde dimension que peut prendre le risque individuel.

Le risque d'insatisfaction

Le salarié moderne souhaite développer un projet professionnel et non pas simplement occuper un emploi. Son engagement est lié au rythme de sa progression hiérarchique et salariale. Le taux de promotion interne résume la cadence envisageable, tandis que le taux global d'absentéisme fournit une bonne expression de la somme des frustrations ressenties.

1. Le taux de promotion interne

Le nombre annuel de promotions rapporté à l'effectif moyen est instable dans le temps ; cette variabilité présente l'inconvénient de déstabiliser les espérances des salariés. Le sentiment d'avoir échoué dans la carrière peut mener à l'adoption de comportements contre-productifs, voire à la manifestation de problèmes de santé[17]. La déception conduit couramment à recher-

cher des sources de satisfaction à l'extérieur de l'entreprise, à mesurer son soutien aux collègues de travail, à résister au changement, à manquer de ponctualité, à s'absenter… Le taux de promotion est un moyen de correction des désajustements entre les exigences des postes et les qualifications de leurs occupants. Il permet d'entretenir l'implication. Le relâchement de l'effort peut avoir bien d'autres origines, une appréciation d'ensemble est fournie par un dernier indicateur.

2. Le taux global d'absentéisme

De tous les indicateurs sociaux, le taux global d'absentéisme est celui qui a fait l'objet des analyses et des commentaires les plus nombreux. Il se mesure par le rapport :

Nombre de jours (ou d'heures) d'absence/
Nombre de jours (ou d'heures) ouvrables

Il peut être précisé en calculant l'indice d'absence moyenne par salarié, la durée moyenne d'absence, la fréquence des absences. Pour donner une image synthétique de l'état des conditions de travail, le taux global est suffisant. Lorsqu'un salarié s'absente, il se libère des tensions liées aux pratiques managériales, il exprime son rejet du travail proposé par son employeur.

Le nombre d'indicateurs suggérés dans cette première partie est limité à dix pour éviter toute paralysie par excès d'information[18]. Leurs valeurs instantanées n'ont pas toujours une signification évidente, en revanche une analyse chronologique peut aider à découvrir des successions causales[19]. La détection précoce des menaces sociales diminue la vulnérabilité de l'entreprise. Elle réduit les délais de réaction et améliore la flexibilité. L'observation du capital humain est un volet essentiel de la veille stratégique. Dans une économie de la connaissance, il est devenu crucial de le préserver et de le développer. Une gestion humaine du personnel est une condition nécessaire de la soutenabilité du développement, elle n'est pas suffisante. Le capital naturel est devenu une nouvelle source de turbulences dont nous devons nous efforcer maintenant de prendre la mesure.

2. Le capital naturel et le risque environnemental

Les dirigeants des entreprises se heurtent à un nouveau défi. Ils doivent transformer leurs liens avec la nature, rendre plus discrète leur empreinte écologique. Il leur faut « *inclure la gestion de l'environnement parmi les principales priorités de l'entreprise et reconnaître qu'elle est un facteur déterminant du développement durable* »[20]. Un tel objectif donne à l'audit social une nouvelle dimension.

L'analyse de la santé de l'entreprise est aujourd'hui inséparable d'une évaluation systématique, périodique et objective des conséquences directes et indirectes de son fonctionnement sur l'environnement. Le volet environnemental de l'audit privilégie, comme précédemment pour le capital humain, une vision interne. Il concerne la firme dans son ensemble et son destinataire de prédilection est l'entrepreneur. Il fournit à ce dernier un outil de gestion de sa responsabilité et de sa compétitivité. Il doit permettre de répondre à une double question : respectons-nous les réglementations écologiques et sommes-nous capables de transformer cette contrainte en avantage concurrentiel ? Le risque juridique et le risque économique nous retiendront successivement.

2.1 - Le risque juridique

Les problèmes d'environnement font peser sur les producteurs une menace diffuse et protéiforme. Leur responsabilité écologique est de plus en plus étendue et elle peut être mise en jeu par un nombre croissant d'acteurs sociopolitiques : les gouvernements, les institutions internationales, les associations de défense de la nature, mais aussi les consommateurs, les distributeurs, les compagnies d'assurances… Le repérage des menaces est difficile car les relations à l'environnement sont hétérogènes. Selon sa dimension, ses activités, sa culture, chaque organisation doit définir son propre système d'information, ses procédures d'observation, ses méthodes de présentation. L'activité anticipatrice, en cette matière, est plus délicate que pour les ressources humaines, il n'est pas possible de présenter une batterie d'indicateurs de validité générale[21]. Nous nous bornerons à évoquer quelques recommandations de principe.

---

[17] Louise Lemire et Tania Sara, « Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences. » Revue de Gestion des Ressources Humaines n° 43, janvier - février 2002.

[18] On remarquera que tous, ou presque, peuvent être dissociés selon de nombreux critères : le genre, l'âge, l'ancienneté, les catégories d'emplois, les métiers, les niveaux de formation, les grandes fonctions de l'entreprise (production, finance).

[19] Des comparaisons spatiales avec les moyennes nationales ou celles de la branche, voire avec les concurrents, compléteront utilement l'étude des relations temporelles.

[20] Ainsi débute le premier principe de la « charte des entreprises pour un développement durable » adoptée par la Chambre de Commerce Internationale lors de la soixante-quatrième session le 27 novembre 1990. Ce texte a été analysé par L. Beriot, « La charte pour le développement durable. Seize principes pour un nouveau modèle économique. » *Futuribles*, mars 1992.

[21] De multiples taux de prélèvement et niveaux de rejet peuvent être calculés. Les audits les plus fouillés atteignent une vingtaine pour les effluents dans l'eau et une trentaine pour les émissions dans l'air. La mesure des uns et des autres ne dit malheureusement pas grand-chose sur leur impact ultime sur l'environnement. Les causalités sont souvent indirectes et les effets différés (les CFC et la couche d'ozone atmosphérique, le mercure et la chaîne alimentaire…).

L'absence de marché pour le patrimoine naturel, la surexploitation de certaines ressources[22], les risques majeurs liés à certaines activités, ont donné naissance à une réglementation répressive particulièrement développée. Le devoir de vigilance en matière d'environnement se trouve ainsi stimulé dans de nombreux domaines : les mines et carrières, les produits chimiques, les substances et préparations destinées à l'agriculture, les déchets, le bruit, la pollution de l'air et des eaux, les atteintes aux sites et aux monuments…, autant de sujets à propos desquels existe un abondant contentieux. En France une enquête sur les plaintes reçues a montré que les deux tiers portaient sur les atteintes aux aménités (bruit, odeurs, poussières). Elles concernent de petites installations proches des lieux d'habitation, plus gênantes que véritablement dangereuses, mais n'étant pas à l'abri de toutes sanctions[23].

L'audit de conformité administrative répond aux principales questions que tout entrepreneur ***doit*** se poser à propos de ses relations avec les autorités nationales ou locales. Il n'est jamais suffisant. Une entreprise peut avoir respecté toutes ses obligations réglementaires et cependant causer des dommages à des personnes ou au milieu. La responsabilité civile et la responsabilité pénale du chef d'entreprise peuvent être mise en cause[24].

Ce premier volet de l'audit écologique est crucial pour la santé financière de l'organisation et la sécurité de ses dirigeants. Il permet d'apprécier la situation présente mais aussi d'organiser le futur. Il ne s'agit pas seulement d'élever un rempart protecteur susceptible de diminuer le risque de procès mais aussi, en dévoilant les lacunes du système de contrôle et d'observation, de réduire la fréquence et la gravité des incidents et des accidents[25]. Une telle vigilance a aussi des conséquences financières favorables pour l'entreprise, elle diminue le poids des taxes qu'elle doit acquitter et le montant de ses primes d'assurances. Néanmoins elle ne pourra jamais effacer tous les problèmes car les contraintes ne cessent de se multiplier en devenant plus rigoureuses. En France depuis une dizaine d'années, les textes juridiques faisant référence au développement durable ont proliféré[26], couronnés en 2005 par l'intégration à la Constitution d'une Charte de l'Environnement dont l'article 6 proclame que « *Les politiques publiques doivent promouvoir un développement durable* » Le changement d'échelle du pouvoir législatif avec le transfert de compétences vers l'Union Européenne ne clarifie pas la situation. Le traité de 1986 sur le marché unique et la directive de 2004 sur la responsabilité environnementale donnent une valeur quasi organique au principe pollueur – payeur (PPP). Il conduit à réintégrer dans les charges des entreprises le coût des externalités qu'elles génèrent. Cette menace sur le résultat comptable entraîne l'investigation dans une autre voie, un audit de performance révélant un autre risque.

2.2 - Le risque économique

Une entreprise performante est efficace et efficiente. Elle est capable d'atteindre ses objectifs et d'y parvenir en minimisant le coût des moyens engagés. Le risque économique prend ainsi une double dimension. D'une part il faut apprécier l'intensité de l'engagement de la firme sur les marchés et de sa préoccupation environnementale, l'auditeur adopte alors une perspective stratégique. D'autre part il convient de mesurer les conséquences des décisions opérationnelles, le point de vue devient tactique. Nous évoquerons successivement ces deux optiques en commençant par la seconde, la plus facile à mettre en œuvre.

- Elle conduit à l'identification des dépenses consacrées à l'environnement (coût des investissements antipollution et charges entraînées par leur fonctionnement, coût de l'élimination des déchets, coût de formation du personnel, provisions pour risques…)[27]. Charges par destination issues de la comptabilité analytique et exprimées en unités monétaires, elles s'intègrent facilement au système de gestion. La détermination de leur rentabilité peut soulever de délicats problèmes d'imputation mais stimulées par les réglementations, les préoccupations écologiques influencent de plus en plus les choix des sites et des filières. Une telle présentation n'est jamais suffisante. La décomposition de nombreux postes de charges en prix et quantités est une première amélioration (par exemple, consommation en litres de fioul par tonne produite ou par mètre cube chauffé et prix du litre de cette source d'énergie).

---

[22] Le prix auquel elles sont disponibles est inférieur à leur coût pour la collectivité.

[23] Voir Pierre Lascoumes, *L'écopouvoir. Environnement et politiques* » Collection « Textes à l'appui », Éditions La Découverte, 1994.

[24] La mise en œuvre des règles juridiques est analysée par Ivan Tchotourian, « Aspects environnementaux et sociaux de la RSE et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise. » Revue « *Management et Avenir* » n° 10, octobre 2006.

[25] Certains sites industriels recèlent de véritables bombes à retardement : dépôts de déchets clandestins, nappes d'eau contaminées, sols pollués, bâtiments insalubres. En cas de cession, il n'est pas possible de les ignorer.

[26] Notamment la loi Barnier de 1995 sur le renforcement de la protection de l'environnement, la loi Voynet de 1999 relative à l'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire, la loi NRE de 2001, la loi sur la prévention des risques technologiques et naturels de 2003…

[27] Le Conseil National de la Comptabilité, dans une recommandation du 21 octobre 2003, donne une définition des dépenses environnementales : « celles effectuées en vue de prévenir, réduire ou réparer les dommages que l'entreprise a occasionnés ou pourrait occasionner par ses activités à l'environnement naturels. »

Elle oriente vers des actions de gestion différentes, les unes portant sur la technique et les autres sur le négoce.

- L'intégration du respect de l'environnement dans les objectifs stratégiques affecte tous les aspects de l'activité de l'entreprise, toutes ses fonctions, comme la poursuite de la qualité totale[28]. Son effet sur la position concurrentielle est ambigu. Elle peut entraîner des gains ou des pertes de parts de marché selon la capacité d'adaptation de l'entreprise, selon sa place dans la filière, selon la sensibilité écologique des consommateurs. Pour la conquête d'un avantage compétitif persistant, le développement durable joue un triple rôle[29] :

    - De création d'une « image verte », source d'un attachement affectif au produit autorisant la pratique de prix plus élevés (par exemple l'agriculture biologique ou les produits équitables).

    - D'incitation à l'innovation technologique pour réduire les gaspillages et mettre sur le marché de nouveaux produits.

    - De création de sens pour les collaborateurs de nature à augmenter leur motivation et l'attractivité de l'entreprise lors des recrutements.

Il y a là autant de facteurs positifs de différenciation dont les effets bénéfiques ne pourront être pleinement ressentis qu'accompagnés d'une transformation des modes de gouvernance. Nous l'évoquerons pour conclure.

Conclusion

Vers un management responsable?
La soutenabilité du développement est devenue à l'orée du XXIe siècle un enjeu sociétal majeur. Il met le management devant la nécessité d'intégrer trois exigences difficilement conciliables : la création de valeur pour les propriétaires de l'entreprise, la sauvegarde de l'environnement et l'équité sociale. La réussite de cette intégration suppose un changement de regard sur la gestion : le passage de la rationalité à la légitimité. Elle implique des modes de gouvernance plus démocratiques, construits en accord avec les acteurs et fondés sur la confiance. L'entreprise devient une communauté soucieuse de contribuer au bien-être collectif en maîtrisant les nuisances environnementales et sociales. Elle assume une responsabilité de plus en plus globale.

L'assomption du risque est la caractéristique centrale de l'activité de l'entreprise, elle n'interdit pas l'apparition d'une « gestion contestable » (Olivier Godard)[30], c'est-à-dire exposée à la discipline d'une contestation sociale potentielle par les parties prenantes[31]. L'auditeur social peut jouer un rôle important dans l'identification des sources de la contestabilité et dans la définition des actions de couverture vis-à-vis de ces nouveaux risques. La multiplication des référentiels internationaux de reporting sociétal[32] laisse espérer un infléchissement sensible des pratiques managériales dans les prochaines années. Les auditeurs sociaux peuvent contribuer à la transformation de cet espoir en réalité, stimulante mission de médiation entre l'éthique et l'économie, changer l'entreprise pour sauver le monde.

[28] D'ailleurs, le zéro émission de polluants et le zéro stock de déchets sont devenus des composantes du zéro défaut.

[29] Martinet A.C. et Reynaud E. (2004), « Entreprise durable, finance et stratégie. » *Revue Française de Gestion* n° 152.

[30] Godard O. (2003), « Pourquoi seules certaines entreprises se soucient-elles du développement durable ? » *Problèmes Économiques* N° 2800 reproduisant partiellement un article publié dans la *Revue des deux Mondes*, octobre - novembre 2002.

[31] Exactement comme les prix sont disciplinés par la menace d'entrée de concurrents potentiels, dans l'analyse célèbre des marchés oligopolistiques de William Baumol.

[32] Le plus célèbre est celui issu de la GRI (Global Reporting Initiative).

[33] Les publications citées en notes ne sont pas reprises.

Bibliographie

Bontems P., Rotillon G. (1998). « *Economie de l'environnement* ». Collection Repères N° 252, La Découverte.

Bourg D., Rayssac G.L. (2006), « *Le développement durable. Maintenant ou jamais.* » Collection « Découvertes », Gallimard.

Brunel S. (2004) « *Le développement durable* ». Collection « Que sais-je ? » N° 3719, PUF.

Capron M., Quairel - Lanoizelee F. (2004), « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable. Acteurs. Enjeux. Stratégies* » Collection « Entreprise et Société », La Découverte.

Christophe B. (1995), « *La comptabilité verte* ». De Bœck Université.

Ferone G., d'Arcimole C.H., Bello P., Sassenou N. (2002), « *Le développement durable. Des enjeux stratégiques pour l'entreprise* » Éditions d'Organisation.

Godard O., Henry C., Lagadec P., Michel-Kerjan E. (2002), « *Traité des nouveaux risques. Précaution, crise, assurance* » Collection Folio - Actuel, Gallimard.

Laville E. (2002), « L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde. » Village Mondial.

Revue Française de Gestion (2004). Dossier « Le développement durable. » Vol. 30 N° 152.

Reynaud E. (coord.) (2006), « *Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable* » Dunod.

Veyret Y. (dir.) (2005), « *Le développement durable : approches plurielles* » Collection « Initial », Hatier.

Viardot E. (1994), « *Écologie et entreprise. Les leçons de l'expérience* » L'harmattan.

Vivien F.D. (2005), « *Le développement soutenable* » Collection « Repères » N° 425, La Découverte.

Auditer le recrutement en PME : le travail a temps partage, pour remedier aux difficultes rencontrées. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes (France)

Marc-André Vilette
Chercheur associé
IREGE,
laboratoire de recherche Université de Savoie
Coordinateur ANDCP Rhônes-Alpes
marcandrevilette@yahoo.fr

Nombre d'auteurs et de journalistes mettent en exergue, à juste titre, la place prépondérante qu'occupent les PME-PMI dans le développement du tissu économique français : 60 % de l'emploi, 53 % de la valeur ajoutée, 41 % des investissements, 30 % de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).
Dans une conjoncture incertaine, ponctuée de plans de sauvegarde de l'emploi si médiatisés, elles sont aussi les principales sources d'emplois : la création nette d'emplois de 2000 à 2002 dans les entreprises de moins de 500 personnes a été de 945 000, contre 34 500 pour les grandes entreprises[1], bien que ceux-ci soient surtout liés à la création d'entreprises nouvelles plutôt qu'au développement des PME existantes (Insee/Liaisons Sociales/Dares, 1996).
Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines, en particulier dans le processus de recrutement. Afin de surmonter ces obstacles, elles peuvent imaginer des modalités originales en la matière.
Ainsi, après avoir rappelé certaines caractéristiques de la PME, puis cherché à élucider les principales causes de dysfonctionnement de ce processus, nous poursuivrons l'audit de celui-ci en explorant la voie originale que représente le travail à temps partagé, avant detenter d'en évaluer l'efficacité auprès de différents acteurs de cette nouvelle forme d'organisation et d'emploi.

1. Le recrutement en PME : dysfonctionnements et régulation possible

1.1 - Quelques caractéristiques de la PME

Spontanément, des centaines de milliers d'entreprises ont été regroupées sous cette expression « PME » sur le critère de la taille en premier lieu : moins de 500 personnes en France, moins de 250 pour l'Europe (chiffre d'affaires de moins de 40 M€ et indépendance financière).
C'est peut-être ce qui explique que la communauté académique ait pris le sujet « par les deux bouts » : en effet, depuis deux décennies, tant en matière de recherche que d'enseignement, les universitaires se sont focalisés sur les ME (plus de 50) et l'entrepreneuriat (dans la plupart des cas, le créateur est seul, voire entouré de quelques collaborateurs), ce qui laisse la majorité des PME encore insuffisamment explorées (Marchesnay, 2003).
Or, est-il raisonnable de rassembler sous un même vocable, au prétexte de leur effectif, des entités d'un

[1] Source Unedic 2003.

« univers [aussi] complexe et diversifié » (Parlier, 2004) ?

Paradoxalement, de cette hétérogénéité ont pu être extraits d'autres critères communs que la petite taille, à savoir la centralisation de la gestion, une faible spécialisation, des systèmes d'information simples ou peu organisés, une stratégie intuitive ou peu formalisée (Grepme, 1994) par exemple. Ces caractéristiques de gestion peuvent être traduites comme différents aspects de la notion de proximité - respectivement : proximité spatiale, proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle et coordination de proximité, SI de proximité, proximité temporelle (Torres, 2000) -, ce qui apparaît pertinent au praticien dans cet environnement.

En tout cas, la majorité de ces caractéristiques laisse entrevoir l'omniprésence du dirigeant, y compris en matière de GRH, naguère réservée aux grandes structures, qui connaît dans les PME une évolution remarquable, dont il est le « passage obligé » (Duchéneaut, 1995).

Traditionnellement non-prioritaire aux yeux de ce dernier, la fonction RH connaît plusieurs types de difficultés :
- faible formalisation des politiques, procédures et pratiques de GRH ;
- limites des ressources financières, matérielles et humaines ;
- manque global d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH ;
- forte centralisation autour du propriétaire-dirigeant et difficultés de délégation ;
- attitudes négatives et résistances aux changements de la part du personnel et du dirigeant ;
- inadéquation des démarches socio-économiques et politiques (Amboise et Garand, 1995).

1.2 - Les dysfonctionnements dans le processus de recrutement

Si nous examinons plus particulièrement ce processus de GRH, nous observons que la centration sur le court terme induit une faible planification de l'emploi. Les techniques développées correspondent davantage à une mise en conformité par rapport à des réglementations ou à l'octroi de subventions. Les méthodes de sélection sont plutôt rustiques et révèlent une absence de critères formels (Insee/Liaisons Sociales/Dares, 1996). De manière plus détaillée, la majorité des PME se bornent aux candidatures spontanées, aux recommandations du personnel et petites annonces. La sélection se limite à l'analyse des formulaires de demande d'emploi et aux entretiens individuels. L'analyse des emplois n'existe qu'au travers des descriptions de tâches et ne se formalise qu'avec l'accroissement de la taille organisationnelle. Le retard est moins grand pour le processus de recrutement : politiques et procédures écrites. Les sources de recrutement restent peu formelles car un réseau informel s'articule autour du système de relations de l'entrepreneur. Les coûts sont mal connus et l'efficacité n'est pas vérifiée (Garand, 1992 ; Grepme, 1994). Ces pratiques conservatrices et peu sophistiquées se retrouvent même dans des secteurs plus qualifiés, bien que l'on puisse souvent y trouver certaines pratiques originales (Fabi et alii, 1998), y compris les recrutements « de proximité », positifs dans certains cas - réseaux de relations professionnelles - (Insee/Liaisons Sociales/Dares, 1996), mais malheureux dans d'autres (amis, famille) qui se révèlent inefficaces et potentiellement conflictuels en raison du non-respect des « limites » de travail (Mahé de Boislandelle, 1998).
Enfin, si le recrutement est l'une des principales préoccupations de GRH du dirigeant (Bayad et Nebenhaus, 1993) et doit répondre au défi de trouver les meilleurs personnes pour les emplois-clés par des politiques ouvertes (Bayad et Nebenhaus, 1998), il représente une sorte de domaine réservé de ce dernier (Mahé de Boislandelle, 1998). D'ailleurs, certaines de ses caractéristiques (expertise - expérience dans certains domaines, éducation ; variables démographiques - sexe, issue de l'immigration) ont un effet significativement positif sur la croissance de l'emploi de son entreprise (Janssen, 2002). De plus, la pratique de recrutement a une relation positive avec la performance des PME (Fabi et alii, 2004). Par contre, l'effet de grossissement rend le recrutement d'un nouveau salarié plus sensible que dans une grande entreprise (Mahé de Boislandelle, 1993).

Cependant, malgré le dynamisme de l'emploi sus-mentionné, les dirigeants citent traditionnellement certains obstacles à l'embauche : difficultés de licenciement, poids des charges sociales, effets de seuils fiscaux et sociaux (Naro, 1988). Ils font également « état de l'inadéquation entre la formation dispensée par les établissements d'enseignement et leurs besoins à l'égard des compétences recherchées », et « soulignent l'absence de travailleurs disponibles […] et mettent en cause les critères d'attribution des programmes de soutien au revenu qui agissent comme désincitatifs au travail » (Ratte, 2002).
En outre, il faut également relever des déterminants organisationnels aux difficultés de recrutement. Ainsi, une PME en révélera d'autant plus que :
- son degré de formalisation globale est élevé (ce qui ne doit pas dispenser d'un minimum) ;
- le processus de sélection est centré sur la personne idéale ;
- l'objectif de croissance n'est pas prioritaire pour son dirigeant ;
- l'évaluation et l'appréciation du personnel sont faibles ;
- les rémunérations ne tiennent pas compte de la performance individuelle ;
- la technologie est complexe ;

- la volonté d'indépendance du dirigeant est forte (Bayad et Paradas, 1998).

Quant aux compétences manquantes, elles concernent d'abord les domaines du management et du commercial (Duchéneaut, 1995). Or, celles-ci sont plutôt du ressort des cadres, dont on sait que le recrutement est particulièrement délicat, tant du côté de l'entreprise (et de son dirigeant) que de l'individu (Couteret, 1993).
C'est d'autant plus sensible dans les entreprises innovantes, qui privilégient la diversité des profils et les critères liés au comportement et à la personnalité de l'individu (Didierlaurent, 1998), sans doute plus distinctifs du rôle de cadre.
C'est encore davantage délicat dans les entreprises familiales, où les positions d'autorité sont réservées aux membres de la famille (Frédy-Planchot, 2002). En effet, craignant qu'une embauche extérieure ne mette en cause leur monopole de l'autorité légitime, fondée sur la compétence technique, la connaissance du marché et une situation de propriétaire majoritaire, les dirigeants répugnent à s'entourer d'hommes et de femmes capables, qui pourraient sur tel ou tel point sensible, leur apporter l'aide nécessaire (Bauer, 1993).

1.3 - Une régulation originale : le travail à temps partagé

Pourtant, ces dirigeants peuvent faire le choix d'un recrutement à durée limitée de salariés très qualifiés, pour une mission qui paraît au départ précise et limitée. En fait, le résultat pourra s'avérer beaucoup plus vaste, touchant à la fois à la stratégie d'entreprise, à son organisation et à l'évolution de l'emploi (Sarnin, 1992).
Ceci peut amener à la création d'un poste d'adjoint au dirigeant, par exemple d'adjoint expert, lorsque le dirigeant se rend compte qu'un certain nombre de dysfonctionnements dans la gestion de sa firme sont dus, pour une bonne part, à son manque de compétences dans un ou plusieurs domaines (Couteret, 1996).

C'est dans ce contexte qu'il est possible de s'engager dans la « voie originale […] des cadres en temps partagé ou du « prêt » de cadres de grandes entreprises » (Duchéneaut, 1995). Ils « offrent une opportunité adaptée aux contraintes de la PME. […] Ainsi germent des projets de « cadres développeurs » au service des PME (Fourcade et Marchesnay, 1997). « Cette solution […] est à la croisée d'une demande sociale de cadres spécialisés qui ne souhaitent ou ne peuvent pas retrouver un emploi à temps plein, et d'entreprises qui n'ont ni les moyens, ni suffisamment de tâches à remplir » (Mahé de Boislandelle et Nebenhaus, 1995).

Ainsi, la communauté académique s'est-elle intéressée à ce sujet, par ailleurs abondamment présentée par la presse dans la première partie des années 90[2], et qui connaît depuis quatre ans un certain regain[3], à défaut d'être présenté sous tous ses aspects[4].

Les praticiens RH s'y sont également attelés :
- en 1993, l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel) a créé l'OTP (Observatoire du Temps Partagé) « pour constituer une structure d'étude, d'information, de conseil et de promotion consacrée au temps partagé et destiné à mener des action concrètes »[5] telles que la publication de livrets pratiques (Andcp/Otp, 1994 et 1995) ;
- la revue Personnel a publié une dizaine d'articles sur la même période (et plusieurs autres depuis) ;
- le sujet a largement été évoqué lors d'un colloque à Gênes avec les collègues transalpins, compte tenu du tissu dense de PME italiennes (Seltzer, 2004) ;
- une enquête a été réalisée au mois de juillet 1993, auprès de 1 400 DRH par l'OTP. « Le travail à temps partagé est ressenti majoritairement comme une véritable richesse humaine apportée à l'entreprise […] et favorable au transfert de métiers dans différentes entreprises » (Provost, 1994) ;
- Il est à noter que le fait de rattacher spontanément le travail en temps partagé à la tranche d'âge des plus de 45 ans (74 %) dans cette enquête se retrouve implicitement 11 ans après, quant aux pratiques actuelles et aux pistes à développer pour les seniors[6], ce qui a été souligné par ailleurs (Vilette, 2004).

En se donnant cette dénomination, le travail à temps partagé[7] (qui pourra être appelé TTP ci-après) est sorti de la clandestinité depuis plus de vingt ans. Pourtant aujourd'hui, il n'a toujours pas de définition légale. À la suite de plusieurs tentatives (Casaux, 1992 ; Lagarrigue, 1994 ; Lagrevol, 1997 ; Gibus, 2001 ; Vilette, 2003a), nous proposons aujourd'hui la définition suivante : « le travail à temps partagé est l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle » [8].

---

[2] Pour information, 49 articles recensés par Lagrevol (1997, 86-88).

[3] Par exemple, Entreprises et Carrières, Courrier Cadres, Management, Personnel (Vilette, 2003b).

[4] Pour illustration, un article récent de Courriers Cadres (« Le temps partagé gagne du terrain », n° 1607, décembre 2005), par ailleurs assez représentatif de la réalité quotidienne d'un cadre en temps partagé, ne mentionnait que « les deux formes de travail à temps partagé (le multisalariat et les groupements d'employeurs) », alors que nous verrons qu'il en existe une demi-douzaine d'autres dans la deuxième partie.

[5] Extrait de l'annuaire 2003 de l'ANDCP.

[6] Enquête ANDCP/Inergie 2005, *La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans*, novembre.

[7] En référence aux rares textes législatifs, et par analogie avec le travail à temps plein ou à temps partiel, nous préfèrerons cette terminologie à celle également utilisée de Travail en Temps partagé.

[8] Pour un historique plus précis et des détails sur les définitions, voir par exemple Vilette, 2006b.

Cette définition recouvre cependant différents cadres juridiques qui se prêtent au TTP.
Certains le sont par construction, excluant l'activité unique : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs et, dernière-née, l'entreprise de travail à temps partagé.
D'autres offrent la possibilité de l'exercer : trois comme salarié (le détachement externe, la coopérative d'activités et d'emplois - étudiée plus haut -, le portage salarial - nous ne parlerons pas de la SARL comme gérant minoritaire), un comme indépendant (nous globaliserons ce statut, sans détailler les distinctions qui peuvent être faites entre entreprise individuelle, EURL et SARL comme gérant majoritaire)[9].

2. Évaluer l'efficacité du TTP : une recherche exploratoire

Nous avons souhaité rencontrer des acteurs du travail à temps partagé afin de valider ou d'infirmer l'enthousiasme des medias, praticiens et enseignants-chercheurs quant à l'efficacité du travail à temps partagé.

2.1 - Quelques éléments de méthodologie

Pour des raisons de proximité et de connaissance liée à notre propre pratique, notre échantillon est constitué d'acteurs en région Rhône-Alpes.
Par souci de diversité, nous avons recueilli le point de vue :
- d'acteurs ayant recours au TTP pour les besoins de leur entreprise (employeurs ou clients, selon la forme) ;
- de responsables de structures intermédiaires promouvant et/ou le mettant en œuvre ;
- de travailleurs à temps partagé.

Auprès de ces acteurs, nous avons mené des entretiens semi-directifs d'une durée comprise entre 1h et 1h45. Les principaux thèmes portaient sur les dysfonctionnements de recrutement ressenties, les raisons du recours au travail à temps partagé et l'efficacité de cette réponse aux dysfonctionnements.

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des dix acteurs de cet échantillon.

2.2 - Les principaux résultats

2.2.1 - Les dysfonctionnements rencontrés dans le processus de recrutement

Tous les interviewés signalent des dysfonctionnements dans le recrutement des PME concernées. Par contre, à l'image de la diversité des acteurs et de leur position, ils ne sont pas de même nature.
Pour information, les utilisateurs évoquent d'abord leur métier de base : si l'utilisateur 2 bénéficie à la fois d'un marché de l'emploi informatique favorable et d'un réseau personnel à l'université, l'utilisateur 3 souffre du manque chronique de personnel de santé qualifié. S'il en est de même dans le bâtiment pour l'utilisateur 1, s'ajoutent la concurrence de la Suisse proche (Genève en particulier) et de ses salaires, le quasi-monopole d'une communauté ethnique et les insuffisances du service public de l'emploi.
Concernant les besoins fonctionnels pour lesquels ils ont recouru au TTP, c'est plutôt l'horizon temporel qui les distingue : pérennité pour la gestion chez l'utilisateur 1, apport initial puis accompagnement au manage-

Type d'acteur	Statut de l'interviewé	Forme de TTP	Secteur/domaine	Effectif de la structure
Utilisateur 1	Directeur	CEA[10]	BTP	7 salariés
Utilisateur 2	Gérant de SARL	Multi-salariat	Informatique	6 salariés
Utilisateur 3	Co-directrice de SELARL	GE [11]	Santé	17 salariés
Intermédiaire	Coordinatrice	GE		10 salariés
Intermédiaire	Directeur	CEA		51 salariés
Intermédiaire	Présidente de CTP [12]	Plutôt Multi-salariat		300 adhérents
Travailleur 1	Gérant de SARL	Indépendant	Ressources humaines	Jusqu'à 350 salariés
Travailleur 2	Entrepreneur– salarié	CEA	Gestion-finance	De 2 à 50 salariés
Travailleur 3	Salariée	GE	Organisation-qualité	De 7 à 17 salariés
Travailleur 4	Gérant de SARL	Indépendant	Ressources humaines	De 2 à 120 Personnes

ment et à la GRH pour l'utilisateur 2, mise en place d'un système-qualité puis maintenance légère pour l'utilisateur 3. Par contre, ils ont en commun la difficulté à trouver la compétence pointue en temps adapté à leur besoin.
Outre les (mauvaises) habitudes de recrutement, l'intermédiaire 1 souligne la saisonnalité pour certains membres du GE. Pour la CEA, même si certains clients ont des besoins pérennes (qualité, RH, action commerciale), beaucoup sont plutôt ponctuels. Quant à CTP, la difficulté vient surtout du manque de clarté du besoin exprimé par les PME (« Ils ne savent pas ce qu'ils veulent. Ils cherchent le mouton à 5 pattes. »). Par ailleurs, en même temps que le spectre d'entreprises s'est élargi vers les PE et TPE, celui des profils s'enrichit de techniciens plus opérationnels.
Le principal client du travailleur 1 est son ancien employeur. La première difficulté des clients externes du travailleur 2 (qui a aussi la CEA comme client) réside dans le faible temps pendant lequel ils ont besoin de sa compétence. Il en est de même pour les membres du GE du travailleur 3. Enfin, face à des problèmes opérationnels devenus urgents, les clients du travailleur 4 ne trouvent pas les réponses adéquates chez leurs prestataires habituels (expert-comptable, avocat ou conseil juridique)

2.2.2 - Les raisons du recours au TTP

L'utilisateur 1 est en contact avec le directeur d'une CEA, et le sollicite pour son besoin. La visite de membres du CTP local offre une opportunité à l'utilisateur 2. L'utilisateur 3 fait partie des membres fondateurs d'un GE.
L'intermédiaire 1 met en évidence l'intérêt pour le GE perçu par les membres, qui souhaitent maintenir les compétences, développer le travail sur le bassin d'emploi, sans faire concurrence aux entreprises locales. L'intermédiaire 2 évoque un nouvel équilibre pour le collaborateur qui apporte ses compétences sans être aussi dépendant de l'entreprise. Pour CTP, plutôt que « le mouton à 5 pattes », il va s'agir de s'adjoindre les compétences complémentaires de plusieurs individus.
La réduction d'effectif que connaît son employeur conduit ce dernier et le travailleur 1 à diminuer son temps de travail, lui permettant ainsi de développer des collaborations avec d'autres entreprises. La difficulté précitée commune aux clients externes du travailleur 2 et internes (au GE) du travailleur 3 amène naturellement au TTP. Quant au travailleur 4, les besoins initiaux sont ponctuels sont logiquement pourvus par le TTP.

2.2.3 - L'efficacité perçue du TTP pour réguler les dysfonctionnements

Au delà de la gestion, l'utilisateur 1 se réjouit du rôle d'interface que joue la collaboratrice à TP. De plus, il a accepté une deuxième personne à temps partiel (pas d'autre activité professionnelle volontairement pour cette mère de famille), afin d'épauler la précédente sur des tâches moins techniques.
La satisfaction de l'utilisateur 2 se matérialise par le choix du salariat, gage d'intégration et de pérennité, même s'il sent poindre les difficultés économiques.
Outre l'apport technique, l'utilisateur 3 souligne la bonne intégration de la salariée du GE avec qui le message passe mieux parmi le personnel.

La coordinatrice du GE fait part de la satisfaction des membres du GE, en partie corroborée par le volume de leurs demandes, qui la prive de temps de prospection.
Au delà du qualitatif, le directeur de la CEA peut avancer le développement de l'activité : 6 entrepreneurs-salariés à la création il y a 5 ans, 52 aujourd'hui.
Le même raisonnement peut être en partie tenu pour le CTP : plus de 300 adhérents en moins de 10 ans.

Le contexte particulier du passage récent du travailleur 1 en temps partagé rend plus délicat l'appréciation : elle est naturellement positive qualitativement, dans le prolongement de la collaboration salariée. Par contre, la réduction du temps de travail (passage à 4 jours hebdomadaires) est difficile à tenir, compte tenu de la charge induite par la mise en œuvre actuelle de la diminution d'effectif.
Le travailleur 2 a du mal à faire face aux sollicitations croissantes de ses clients, tant externes qu'interne, ce qui est révélateur de la satisfaction de ces derniers.
Alors que les interventions du travailleur 3 s'apprêtent à passer dans une deuxième phase, de type maintenance, leur qualité permet d'en entamer d'autres dés à présent.
Bien que l'activité du travailleur 4 soit récente, les besoins ponctuels satisfaits permettent de développer ensuite de véritables éléments d'une politique RH pérenne, adaptés à la taille des clients.

[9] Pour un développement de ces cadres juridiques, voir par exemple Vilette, 2006a.

[10] Coopérative d'emplois et d'activités.

[11] Groupement d'employeurs.

[12] Compétences en temps partagé : association départementale de promotion du temps partagé.

Conclusion

Si quelques enseignants-chercheurs ont mentionné le Travail à Temps Partagé dans certains de leurs travaux, aucun n'en a fait le thème central de l'un d'eux. De plus, à notre connaissance, aucune enquête associant les différentes parties du TTP n'avait été menée. Le choix de notre objet de recherche et de notre mode de recueil de données semble donc pertinent.
Les résultats de cette recherche exploratoire sont encourageants. Ils tendent à confirmer à la fois les dysfonctionnements que rencontrent les PME dans leur processus de recrutement (ce qui n'est pas surprenant) et l'efficacité que semble présenter le TTP pour réguler certains d'entre eux.

Cependant, plusieurs limites sont à mentionner :
- l'échantillon n'est évidemment pas représentatif, compte tenu non seulement du mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) et d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'incomplétude des formes de TTP étudiées (manquaient pluriactivité, détachement et portage salarial), de la répartition des tailles d'entreprises concernées et de l'absence d'autres types d'organisations (administrations, collectivités territoriales, associations), voire de l'origine géographique (les raisons du développement variable du TTP selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- les données recueillies sur le mode déclaratif sont nécessairement empreintes de subjectivité. Par exemple, les interviewés ont tous un intérêt à dire que le TTP est une solution qui leur convient (puisqu'ils en ont fait le choix) : les travailleurs pour garder leurs collaborations, les intermédiaires qui promeuvent cette forme de travail, les utilisateurs qui tiennent à garder des compétences difficiles à trouver ;
- nous n'avons pas rencontré des non-acteurs du TTP (par exemple, les fondateurs du groupement d'employeurs, qui ne l'ont pas encore utilisé), afin de mieux comprendre les raisons du non-recours à cette solution originale.

Au delà de pallier ces limites, cette première enquête offre d'autres perspectives de recherche :
- chacune des huit formes de TTP justifie à elle seule une étude approfondie ;
- nous nous sommes volontairement focalisés sur le TTP d'individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors qu'il concerne d'autres populations (en particulier pour la pluriactivité, le groupement d'employeurs et la coopérative d'emplois et d'activités) ;
- enfin, notre recherche pourrait être prolongée et élargie, afin de mieux comprendre d'une part, pourquoi le TTP ne connaît pas un essor à la hauteur des besoins de PME auxquels il peut répondre, tant du côté des dirigeants (réticence par rapport à la disponibilité, la confidentialité, l'originalité…) que des travailleurs (aptitudes personnelles, motivation…), d'autre part, quelles sont les formes de mobilisation et les conditions d'emploi et de travail de ces derniers.

Bibliographie

Amboise (d') G. et Garand D J. (1995), Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, 1, pp. 109-132.

Andcp/Inergie (2005), *La gestion des âges : pratiques des entreprises auprès des salariés de plus de 50 ans*, novembre.

Andcp/Otp (1995), Livret pratique du temps partagé n° 2 : le temps partagé exercé en indépendant. *Cahier*, p. 56.

Andcp/Otp (1994), Livret pratique du temps partagé n° 1 : le temps partagé exercé en multisalariat. *Cahier*, p. 51.

Bayad M. et Nebenhaus D. (1998), Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME. *Revue Internationale PME*, vol. 11, 2 et 3, 161-178.

Bayad M. et Nebenhaus D. (1993), Les préoccupations de GRH des dirigeants de PME et leur profil. *Actes du 4e Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.

Bayad M. et Paradas A. (1998, Difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels. 145-160, in Torres O. *PME : de nouvelles approches, Economica.*

Bauer M. (1993), *Les patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Interéditions.

Casaux L. (1992), *La pluriactivité*, Thèse de doctorat de droit, Université des sciences Sociales de Toulouse.

Couteret P. (1993), *La création de poste de cadre en PME*, Mémoire de DEA en sciences de gestion, Université de Montpellier I et II.

Couteret P. (1996), Création d'un poste d'adjoint au dirigeant de PE : une proposition de typologie. *Actes du 3e CIFEPME*, Trois-Rivières (Québec).

Didierlaurent S. (1998), Analyse de la situation sociale et des politiques de ressources humaines dans des moyennes entreprises industrielles plus ou moins innovantes. *Actes du 4e CIFEPME*, Metz.

Donas C. (2005), Le temps partagé gagne du terrain, *Courrier Cadres*, 1607, pp. 46-47.

Duchéneaut B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.

Fabi B., Raymond L., Lacoursière R. et Arcand M. (2004), Les PME les plus performantes se distinguent-elles par leurs pratiques de GRH ? *Actes du 7e CIFEPME*, Montpellier.

Fabi B., Garand D.J. et Pettersen N. (1998), Acquisition et conservation des ressources humaines dans les PME : diagnostic dans le domaine du génie-conseil. *Revue Internationale PME*, vol. 11, p. 2 et 3, pp. 49-74.

Fourcade C. et Marchesnay M. (1997), *La gestion de la PME/PMI*, Nathan.

Frédy-Planchot A. (2002), La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familial. 193-204, in Caby J. et Hirigoyen G., *La gestion des entreprise familiales*, Economica.

Garand D.J. (1992), Synthèse des pratiques d'acquisition de ressources humaines réellement appliquées en PME. *Actes du 3e Congrès de l'AGRH*, Lille.

Grepme (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Economica.

Gibus J-P. (2001), *Le portage salarial : une issue pour l'emploi ! Un problème pour la loi ?* Mémoire de DEA d'économie de l'industrie et des services, université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Insee/Liaisons Sociales/Dares (1996), *Les PME et leurs salariés*, Éditions Liaisons.

Janssen F. (2002), Les déterminants de la croissance de l'emploi des PME relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise. *Actes du 6e CIFEPME*, HEC Montréal.

Lagarrigue A. (1994), *Le travail en temps partagé*, Mémoire de DEA de Droit social, Université de Nantes.

Lagrevol (de) B. (1997), *Le travail en temps partagé*, une autre façon de travailler, Mémoire de DESS Organisation et Ressources Humaines, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Mahé de Boislandelle H. (1998), *Gestion des Ressources Humaines dans les PME*, 2e édition, Economica.

Mahé de Boislandelle H. et Nebenhaus D. (1995), Internalisation/externalisation de la fonction RH en PME. *Actes du 6e Congrès de l'AGRH*, Poitiers.

Mahé de Boislandelle H. (1993), Potentialités, spécificités et enjeux de la GRH en PME. *Actes du 4e Congrès de l'AGRH*, Jouy-en-Josas.

Marchesnay M. (2003), La Petite Entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, vol.29, p. 144.

Naro G. (1988), La création d'emplois dans la petite entreprise, 241-253, in Julien P-A. et Marchesnay M., *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert.

Parlier M. (2004), Les PME : un univers hétérogène. 23, in Parlier M. et Vilette M-A. (coord.). Gérer les RH en PME : entre pragmatisme et innovation. *Personnel*, 450, pp. 20-55.

Provost E. (1994), L'avis des D.R.H. sur le temps partagé. *Personnel*, 348, pp. 39-47.

Ratte S. (2002), Stratégies d'adaptation des PME québécoises au contexte de pénurie et de vieillissement de la main d'œuvre. *Actes du 6e CIFEPME*, HEC Montréal.

Sarnin P. (1992), La gestion prévisionnelle de l'emploi dans les PME : du quantitatif au qualitatif. Actes du *3e Congrès de l'AGRH*, Lille.

Savajol H. (2003), Les PME : clés de lecture. *Regards sur les PME*, 1.

Seltzer B. (2004), De l'évolution de la ville à celle du métier de DRH. *Personnel*, p. 448.

Torres O. (2000), Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *Actes du 5e CIFEPME*, Lille.

Vilette M-A. (2006a), Nouvelles formes d'organisations : quelles relations interpersonnelles dans le travail à temps partagé ? *Humanisme et Entreprise*, 279, pp. 73-96.

Vilette M-A. (2006b), Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME. *Actes du 17e congrès de l'AGRH*, Reims.

Vilette M-A. (2004), Temps partagé, outil original de fidélisation pour les PME… et les autres organisations. *Personnel*, 453, p. 55.

Vilette M-A. (2003a), Gestion des compétences et organisation du travail innovantes en PME : les atouts du temps partagé. *Personnel*, 441, pp. 2-4.

Vilette M-A. (2003b), La gestion des ressources humaines dans les PME-PMI. *Personnel*, 443, p 7.

Un outil appliqué à l'audit des équipes de direction : la cartographie cognitive

Catherine Voynnet Fourboul
Maître de conférences
Université Panthéon Assas, Paris 2
CIFFOP
voynnetf@yahoo.fr

Les chercheurs qui emploient des méthodes qualitatives et développent des outils dans le but de satisfaire à leurs problématiques académiques, ont également l'occasion de se poser la question de l'application de ces méthodes conçues pour servir la science à l'origine, à des problématiques professionnelles. Le but de cet article est de montrer un exemple d'utilisation d'une méthode pour des intervenants opérationnels et des auditeurs sociaux. La méthode retenue est celle de la cartographie cognitive appliquée à une situation d'intervention dans un comité de direction conflictuel.

1. Cartographie cognitive et comité de direction

1.1 - La cartographie cognitive

La cartographie cognitive est une technique développée depuis de nombreuses années et qui a pris un essor avec le développement des logiciels dédiés. Elle consiste à établir des cartes cognitives qui sont des résumés graphiques d'un discours oral ou écrit, de la connaissance que chaque participant tire de son vécu personnel dans une organisation. Les cartes cognitives représentent les croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier (Axelrod 1976). Ce sont les représentations mentales que le chercheur établit à partir des discours énoncés par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives à propos d'un objet particulier (Cossette et Audet 1994).

La cartographie cognitive peut être utilisée pour des objectifs très variables. Elle est une technique utilisée pour structurer, analyser et faire sens à propos d'un problème. Les sources constituant la base du travail peuvent être verbales (issues d'un entretien) ou documentaires. On peut très bien employer la cartographie cognitive comme prise de notes durant un entretien et comme un dispositif d'entretien. On peut également, l'utiliser pour enregistrer des transcriptions d'entretien ou des données documentaires à des fins d'analyse, de questionnement ou de compréhension des données.

Cette technique se fonde sur les travaux de George Kelly (1955) et se focalise sur le sens produit par les acteurs, sur leur perception, leur représentation. C'est ainsi qu'on va s'intéresser aux enjeux, aux objectifs, aux dilemmes, aux conflits, et examiner les chaînes d'arguments de la pensée des acteurs. La simple visualisation de la figure qu'est la carte cognitive ainsi que l'analyse particulière qu'elle rend possible, facilite l'exploration, la prise de conscience et la modification

ou la confirmation des idées qu'elle met en relief (Cossette 1994).

La cartographie cognitive peut être un construit individuel (réalisé par le chercheur auprès d'un répondant) mais aussi un construit de groupe. Le construit de groupe peut être effectué par agrégation d'entretiens individuels, ou par construction interactive avec un groupe de personnes. C'est l'application au groupe par agrégation d'entretiens individuels que nous avons choisi de relater.

La technique de cartographie suppose (Ackermann & alii 1990) :

- De décliner un problème en ses éléments constitutifs, à l'aide de phrase de 10 à 12 mots formulés par le répondant. Ces éléments constitutifs sont traités comme des concepts distincts, connectés avec le problème dont il est question.
- De relier les concepts entre eux, la connexion étant une possibilité que l'on ne trouve pas dans un texte linéaire.

Chaque personne contribue à la représentation du problème d'une façon qui lui est propre.

1.2 - Comité de direction et conflits

Les comités de direction jouent un rôle central dans le management des entreprises qui consiste à développer une vision pour l'avenir, transmettre des messages à l'extérieur de l'entreprise, offrir des modèles de rôles et d'accompagnement des salariés, procéder à des accomplissements organisationnels. Les membres du comité de direction articulent et exécutent la vision stratégique au moyen des décisions et d'interaction de groupe. Les équipes dirigeantes se trouvent face à des situations ambiguës, caractérisées par des enjeux élevés et de fortes incertitudes. La discorde, la retenue, les débats, les désaccords alimentent naturellement des conflits. Si les conflits peuvent être positifs, et permettre d'éviter les effets nocifs du « *groupthink* » souligné par Janis, on remarque qu'ils sont moins répandus que ce à quoi on pourrait s'attendre (Hickson 1986). La raison tient dans ce que les membres du comité de direction estiment fortement les valeurs d'harmonie plutôt que la pensée critique. Également le manque de conviction, l'ignorance des points de vue d'autrui, ajouté à la supposition implicite que tout le monde est d'accord, limite le conflit. Une troisième raison peut être que les membres trouvent le conflit déplaisant. Beaucoup craignent que le conflit ne se transforme en animosité interpersonnelle dommageable aux relations de travail. Il existe une peur d'apparaître non coopératif, offensif et une crainte que des débats sans fin conduisent à des décisions faibles, ou écarte l'attention des problèmes véritables (Eisenhardt 1997).

2. Exemple d'application

2.1 - Méthodologie

Le cas qui est présenté à titre d'exemple, est un cas réel, pour lequel nous avons effectué une mission en tant qu'intervenant. Notre intervention a été menée auprès d'un comité de direction (CODIR) d'une grande entreprise. Ce comité de direction vivait un certain nombre de problèmes, et il nous a été demandé d'apporter une aide à une situation de conflit interne. En fait, cette mission exigeait des compétences à la fois d'audit et de facilitation. Le facilitateur étant une personne dont l'objectif principal est d'assister les préoccupations de processus de groupe. Frey (1994) donne une définition de la facilitation : toute technique de rencontre, procédures, ou pratique qui aide le groupe à interagir ou à accomplir ces buts. La facilitation de groupe est un processus par lequel une personne qui est acceptée de tous les membres du groupe, qui est neutre, et n'a pas d'autorité de décision, intervient pour aider un groupe à améliorer la façon dont il identifie, résout les problèmes et prend des décisions, dans le but d'accroître l'efficacité du groupe (Schwarz 1994).

La méthodologie employée, a consisté à produire une analyse de la situation, un audit des relations intra comité de direction. Lors du contrat convenu entre le dirigeant et l'auditeur, il était convenu que cet accompagnement serait effectué par deux intervenants. En effet une telle mission d'accompagnement de comité de direction, constitue en réalité une mission de médiation, d'appui au dialogue. Nous nous appuyions sur l'expérience développée par l'ANACT en matière d'appui au dialogue social, et leurs préconisations d'un binôme d'intervenants (Voynnet Fourboul 2005). Le binôme (un homme et une femme, un consultant et une universitaire) par le jeu des complémentarités permet qu'une distance équilibrée puisse être perçue entre les différents acteurs et les intervenants. L'intérêt également consiste à alléger l'effort d'intervention, à mieux répartir les énergies entre les deux intervenants, à accroître la capacité d'intégration des différents aspects de la mission, à enrichir la vision des intervenants à propos du comité de direction, à mieux tirer parti des savoir-faire complémentaires de chaque intervenant.

Un entretien préparatoire a été réalisé avec chaque membre du comité de direction, dans le but de réaliser que tous étaient bien volontaires, et pour recueillir des informations avec un engagement d'anonymat, ce qui constitue un *precaucus* dans la mesure où il s'agit d'une intervention hors groupe et qu'elle se passe avant la réunion du groupe. Winslade et Monk (2000) recommandent cette méthode particulièrement dans les cas impliquant des conflits, même s'ils évitent le terme *caucus*, à cause de ces associations négatives.

L'entretien préalable ne constitue pas une simple étape du processus, mais un élément central de l'intervention de médiation. Le terme « médiation » n'a d'ailleurs pas été employé du fait d'une trop grande connotation avec l'usage qui en est fait dans les groupes non coopératifs (direction syndicats). Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription intégrale à partir des supports audio servant de support à la cartographie.

Le travail en amont comporte une double analyse sous forme de monographie des acteurs et d'approche conceptuelle. En effet dans un premier temps, il nous a paru intéressant de nous consacrer à chaque acteur du comité de direction. L'idée était de mieux connaître chaque acteur, non seulement à partir de ses propres déclarations, mais aussi à partir des perceptions et des représentations des autres membres du comité de direction à propos de l'acteur en question. Nous avons en quelque sorte bâti une sorte de sociogramme de chaque acteur du comité de direction. La particularité de cette cartographie, est qu'elle fait état de citations longues, de mini-histoires, qui nous permettent d'identifier des éléments très vivants à propos de la personne. Ce qui est rapporté à cet endroit, peut paraître très anecdotique, et aussi très intime, et a été manié avec le plus de précautions possibles. Ces éléments nous aident à mieux comprendre le système de relations et de perception entre les uns et les autres. Ils sont éminemment confidentiels, et ne peuvent faire l'objet d'un exposé de groupe. Néanmoins, chaque carte peut être employée en situation interindividuelle et servir de base à un échange entre l'intervenant et la personne concernée.
Ensuite nous avons procédé à l'intervention de groupe, avec à l'appui les cartographies réalisées à partir des transcriptions.

2.2 - Les exemples de cartographie

À partir des transcriptions, les cartographies ont été réalisées à l'aide du logiciel DECISION EXPLORER produit par Banxia Software et développé par Colin Eden (Eden 1990 & 1991). Deux types de cartographie ont été établis : les cartographies orientées personnes et des cartographies conceptuelles.

Les cartographies orientées personnes
Une première cartographie figure à la suite et représente les sept membres du comité de direction dont il est question, nous faisons figurer 7 prénoms (différents des originaux pour satisfaire les exigences de l'anonymat). Ces prénoms figurent dans des encadrés, et forment des concepts un peu particuliers, puisqu'ils représentent des personnes, et non pas des idées. Entre certains acteurs, des relations vont être eux dépeintes de façon plus spécifique au cours des entretiens. Nous avons souhaité traduire cet élément relationnel à l'aide de flèches, ces flèches pouvant être annotées. Ici Alain est le dirigeant, secondé par Mathieu, tandis que Michel est un ancien, entre Mathieu et Patrick existe une relation ancienne, Sophie soutient Jérémie, et le schéma montre clairement que Michel par son antériorité et sans doute sa confiance en lui, est celui qui établit le plus de relations avec les autres.
Cette première cartographie (figure 1) fait écho à une représentation plus fine établie pour chaque membre du comité de direction. À la suite figure la cartographie établie pour le dirigeant, Alain dont le prénom figure encadré au centre de la carte. Tout autour, sont évoqués des passages issus des entretiens, relatifs à Alain, qu'il s'agisse de sa personnalité, de son rôle, de son comportement. On n'a conservé parfois que la partie essentielle

Figure 1 : *les sept membres du comité de direction*

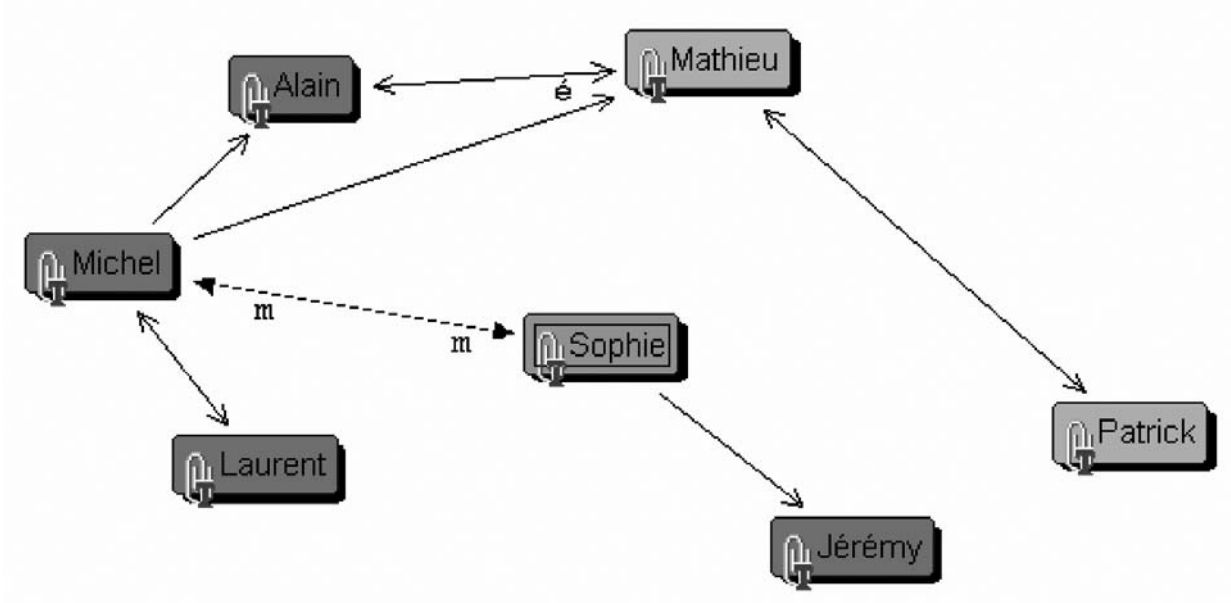


Figure 2 : *cartographie du dirigeant*

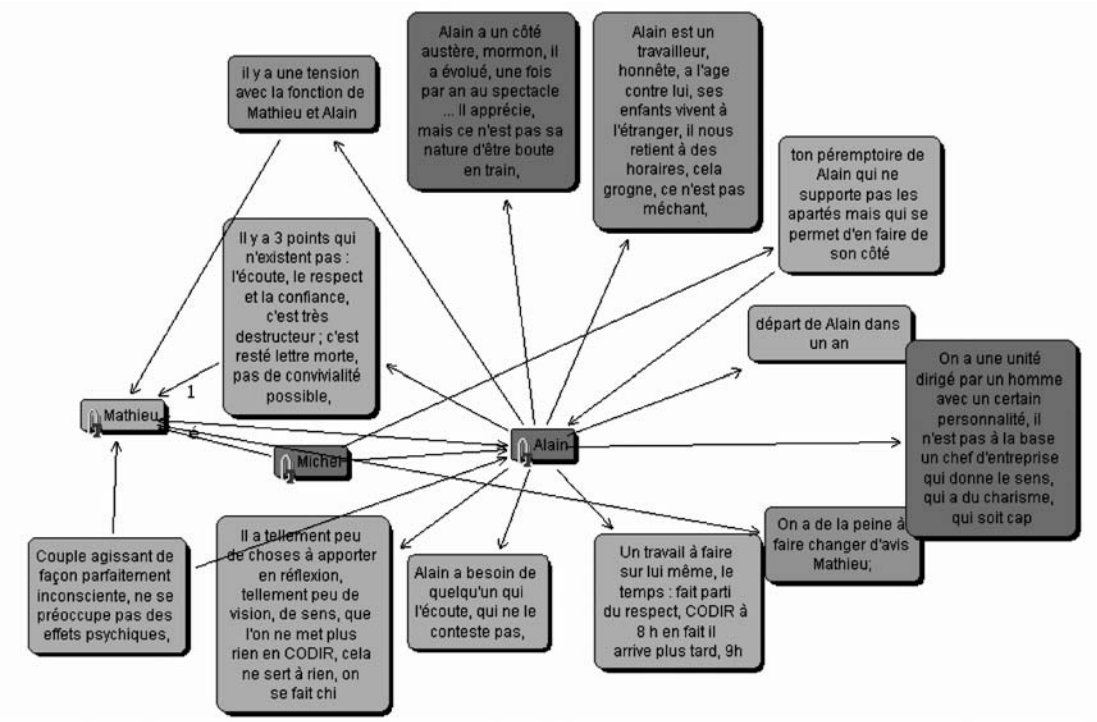
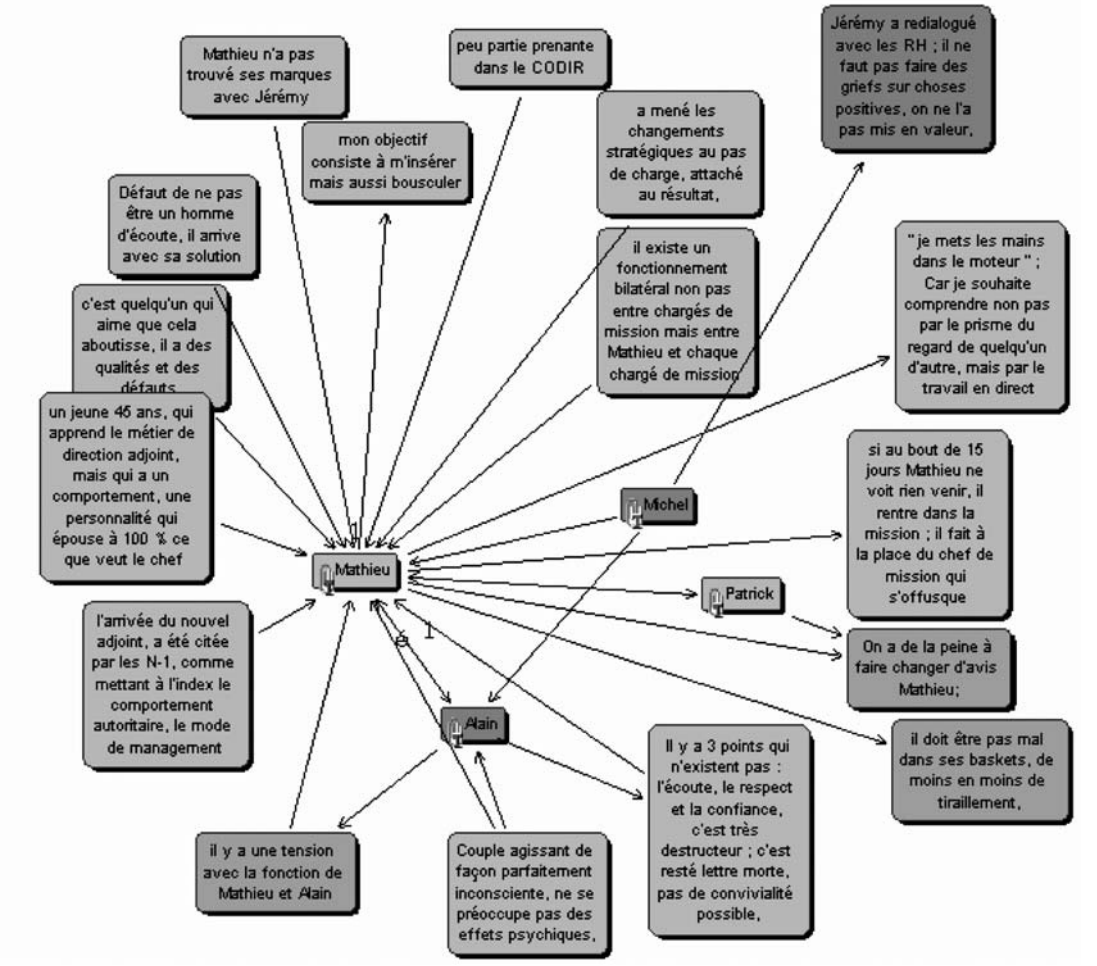


Figure 3 : *cartographie du directeur adjoint : Mathieu*



des propos, car la taille des caractères inscriptibles dans les concepts est limitée.

Cette cartographie (figure 2) du dirigeant permet de relever l'ensemble des perceptions qui est faite par les différents acteurs du comité de direction à son égard. Si le tableau apparaît peu flatteur, on remarque certains reproches comme le manque d'écoute, le faible apport en réflexion, le binôme formé par le dirigeant et son adjoint en marge du reste du comité, il faut garder à l'esprit que l'intervention se produit dans un contexte de conflit qui exacerbe les ressentis.

À la suite figure la cartographie (figure 3) de l'adjoint du dirigeant, Mathieu. Dans cette cartographie figurent à la fois les perceptions des autres à propos de Mathieu, mais également les propres attributions qu'il fait à son propos. Les flèches qui partent de « Mathieu » traduisent l'expression de Mathieu à son propos, celles qui aboutissent à « Mathieu » traduisent l'expression des autres membres à propos de Mathieu.
Cette cartographie permet de prendre la mesure de la difficulté qu'éprouve Mathieu à déléguer, il est encore orienté vers le déploiement rassurant de ses compétences techniques qu'il connaît bien et dont il n'arrive pas à se départir, il ne se situe pas encore dans la phase « développement managérial » et ne sait pas véritablement déléguer. (Il est classiquement axé sur les tâches et non sur les relations au sens de la grille managériale de Blake et Mouton 1964). Parallèlement on remarque, que le directeur général n'a pas suffisamment développé la sphère conceptuelle : tout se passe comme si les deux membres dirigeants n'assumaient pas pleinement le développement de rôle que leur statut leur assigne.

La cartographie suivante (figure 4), représente Sophie. Cette cartographie permet de révéler les atouts de Sophie dans le fonctionnement du comité de direction. Elle est consciente de l'ombre du groupe représenté par Jérémie qui fait l'objet d'un certain ostracisme ; Sophie à la différence des autres membres soutient courageusement Jérémie. Elle possède des atouts, du fait de son ancienneté, de ses qualités intellectuelles, de la conscience qu'elle développe à propos de la situation.

Figure 4 : *cartographie du membre féminin du comité de direction*

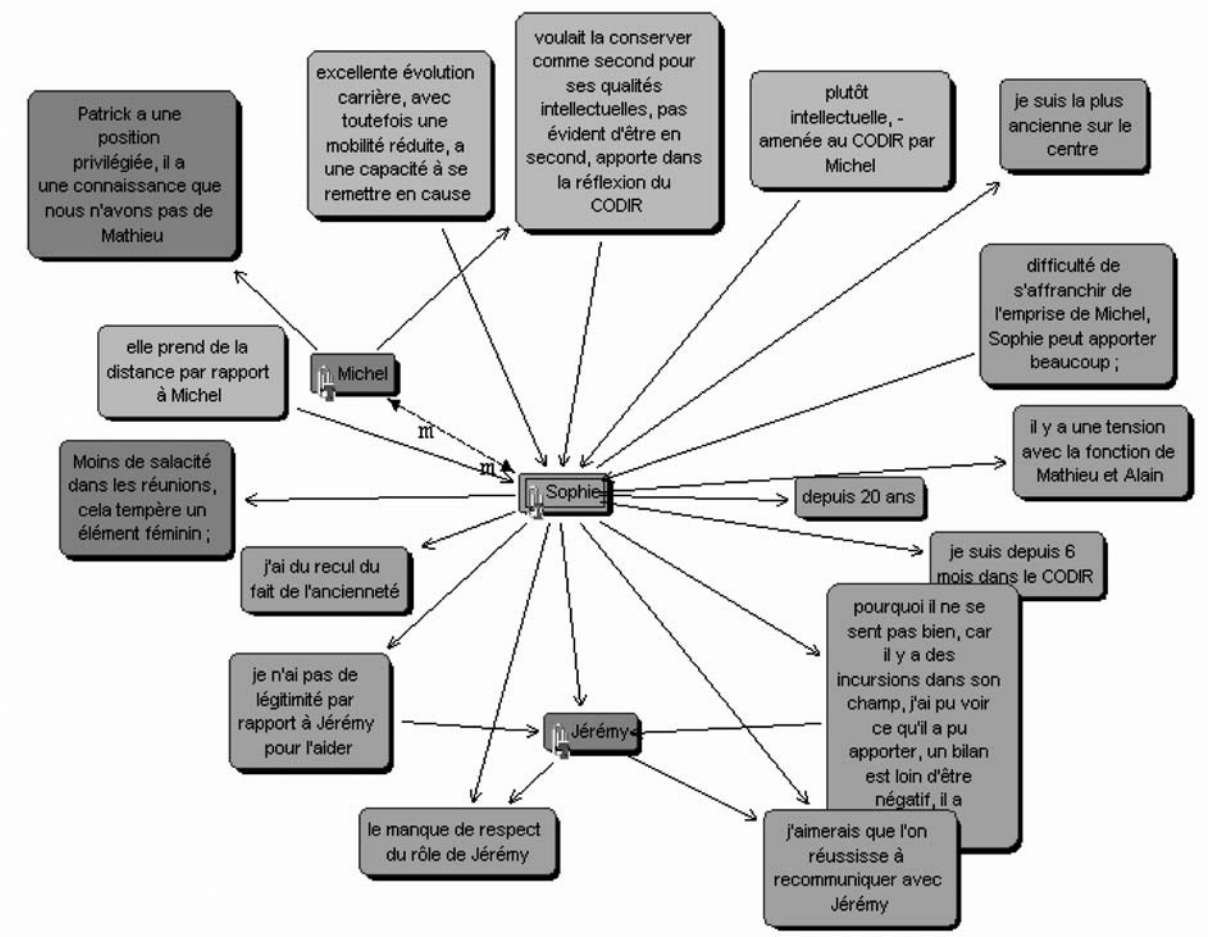
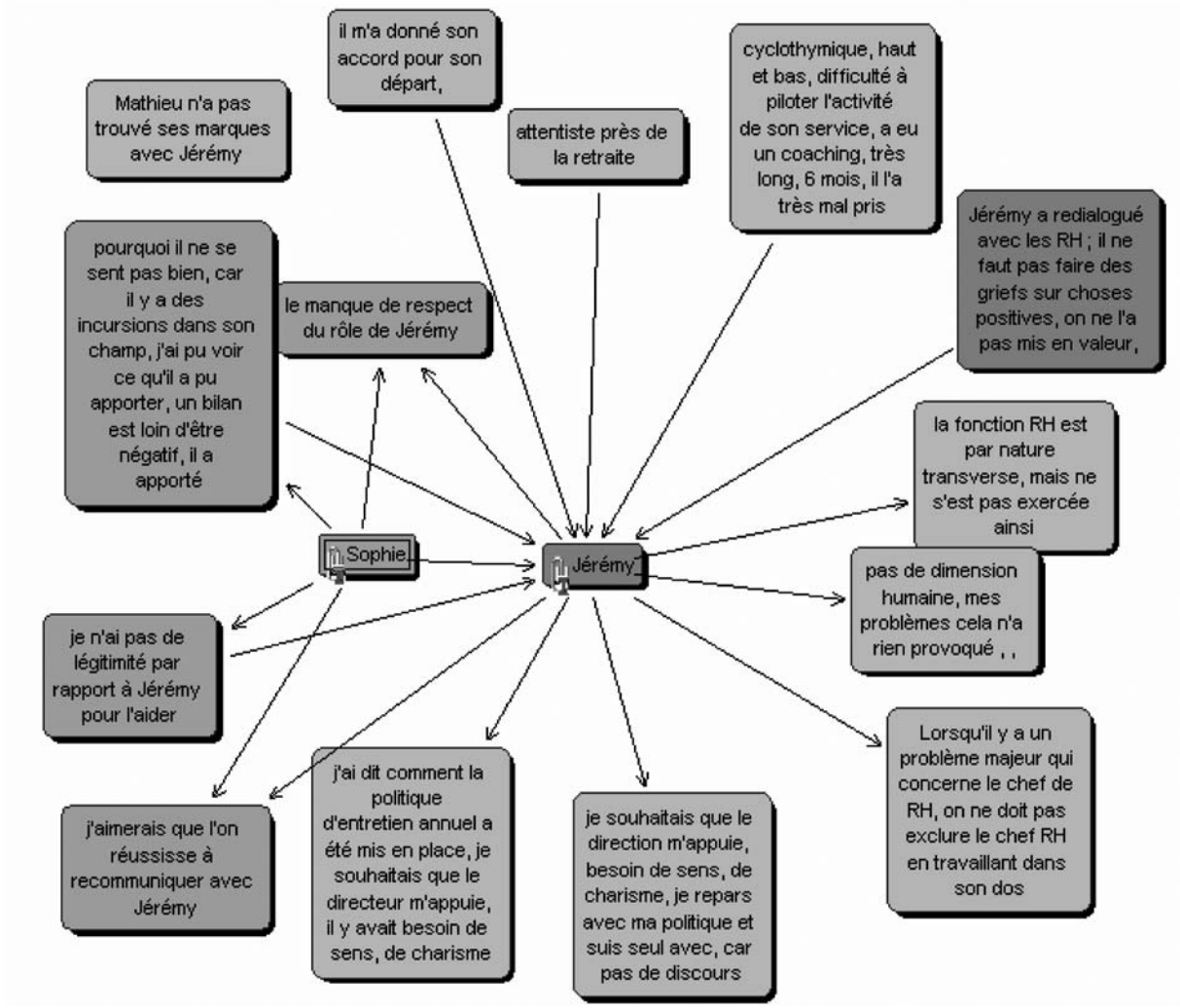


Figure 5 : *cartographie de Jérémie*



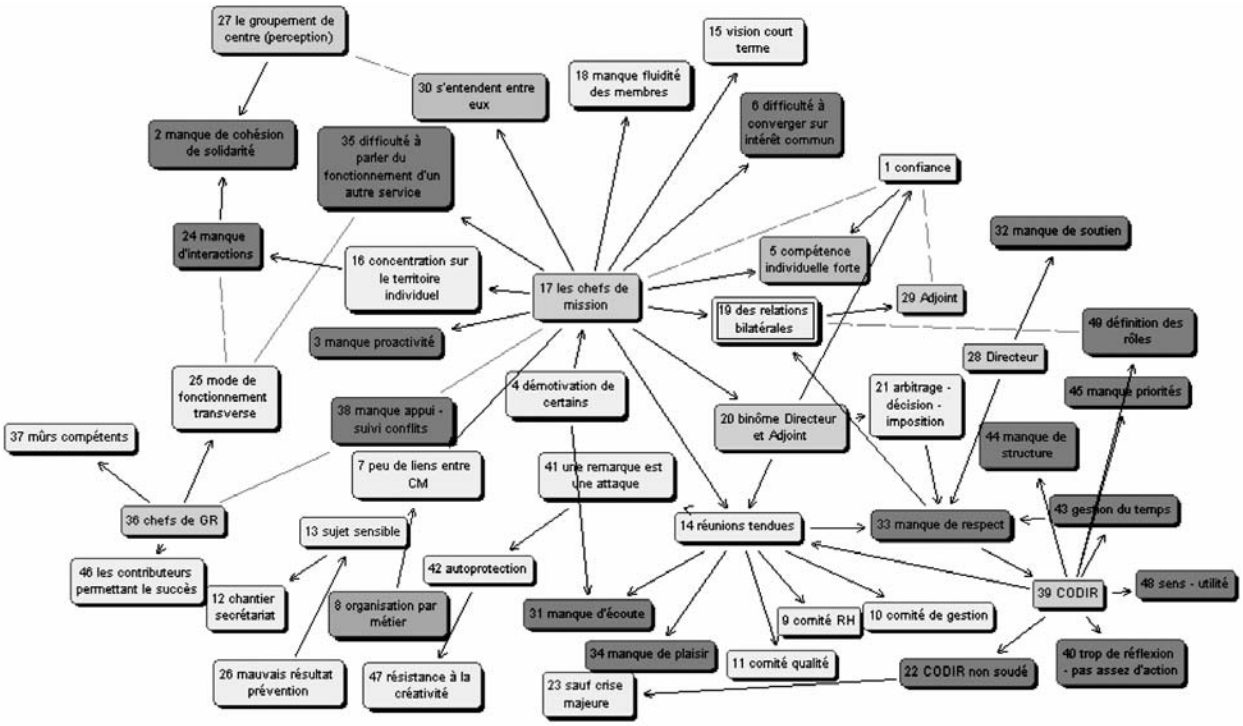
La cartographie suivante (figure 5) représente Jérémie. Cette cartographie permet de dévoiler Jérémie, le membre du comité de direction qui pose problème au groupe. D'autres cartographies ont été réalisées concernant les autres membres du comité de direction mais ne seront pas reproduites pour cet article.

Ces cartographies peuvent ensuite être utilisées par l'un des intervenants au cours des pauses. L'intervenant utilise alors ce document comme un support visuel synthétisant la dynamique centrée sur la personne qu'il va accompagner ; grâce à ces données, il pourra contribuer à un apport plus personnel. Dans les faits, nous avons proposé à tous un petit accompagnement personnel, et remarqué que tous les membres ont souhaité bénéficier de ce retour. Il est à noter que les cartographies ne sont pas présentées en l'état aux personnes concernées, elles servent simplement de base à l'accompagnateur qui emploiera des techniques de coaching à cette étape.

Les cartographies conceptuelles

L'ensemble des transcriptions donne lieu à l'établissement d'une cartographie globale des concepts permettant d'accéder aux problèmes que vit le comité de direction. Le procédé consiste à reprendre l'ensemble des retranscriptions quel que soit le répondant. L'hypothèse qui est faite ici est que chaque répondant apporte une facette de la réalité. Chaque opinion possède la même valeur, et donne lieu à une représentation. C'est un peu comme si on traitait le groupe que forme le comité de direction comme une entité où peut s'exprimer la diversité. Chaque idée va faire l'objet de la création d'un concept. La notion de concepts en cartographie cognitive est employée ici au sens large, et respecte le critère de parcimonie qui implique le plus petit nombre possible de concepts avec la plus forte portée de signification (interprétation la plus riche et la plus complète possible). Le concept est constitué d'un ensemble de mots qui délivrent le plus de sens, le plus proche possible de ce qui est exprimé par les acteurs. Il sert à désigner des

Figure 6 : *cartographie globale des concepts liés au comité de direction*



personnes ou des objets ou des organisations etc. Les concepts qui figurent à la suite sont précédés du numéro d'ordre de leur création. Les liens entre concepts sont ensuite représentés. Ici le choix s'est établi entre deux modalités de relations : soit un lien direct de causalité ou d'action ou plus simplement de circonstances, de connotation qui est indiqué par une flèche, soit un lien de contradiction qui est indiqué par un lien sans flèche. Lorsqu'une même idée apparaît alors qu'elle a déjà fait l'objet de la création d'un concept, on ne tient pas compte de l'effet de redondance, et on passe aux idées suivantes.

Cette cartographie recueille de nombreux concepts (environ une cinquantaine) en une demi-page, et présente l'avantage d'offrir d'un seul regard, l'ensemble des éléments qui ont été évoqués et qui posent problème dans le fonctionnement du comité de direction. Ces concepts sont de différentes natures, certains sont relatifs à des personnes ou à des groupes de personnes, (CODIR, directeur, binôme directeur et adjoint, chefs de GR, chefs de mission) tandis que d'autres font état de problèmes (« réunions tendues », « une remarque est une attaque », « trop de réflexion pas assez d'action » etc). Cette représentation permet d'amorcer le scénario des difficultés dont font état les membres du comité de direction. L'inconvénient de cette représentation consiste dans le grand nombre de concepts qui sont représentés ce qui peut apparaître rébarbatif pour certains. C'est pourquoi cette représentation n'est pas véritablement utilisée telle quelle dans la démarche d'accompagnement. Elle va faire l'objet d'un travail de répartition selon les cliques de concepts.

Le logiciel « DECISION EXPLORER » permet de présenter cette carte agglomérée en différentes fenêtres de présentation que l'on appelle des vues. Nous en présentons deux exemples (figure 7 et 8) à la suite.

C'est ce type de cartographie formée de cliques réduites (entre 10 et 20 concepts) et lisibles par les membres du comité de directions qui va être délivré et faire l'objet du diagnostic transmis comme une sorte d'état des lieux, de préalable à l'intervention. L'effet produit auprès des membres du comité de direction est puissant, la représentation est loin d'être accueillie de façon passive, et les membres prennent la mesure de la mise en forme. L'effet de nouveauté joue en faveur de la participation et de l'engagement des membres (Hines 2000). En effet, chacun a contribué, et chacun se retrouve en partie dans la cartographie, mais également chacun découvre des idées auxquelles il n'a pas pensé qui lui semblent valides ou non. À ce stade, ce qui est important pour les acteurs est de se reconnaître, avoir le sentiment d'être reconnu par les intervenants, découvrir son positionnement par rapport au reste du groupe, mieux comprendre sa place, la nature de ces apports, la richesse des autres.

Il est proposé aux membres du comité de direction de réagir par rapport aux cartographies. La discussion qui va naître, va être ancrée sur un certain nombre d'objectifs résultant directement du diagnostic opéré par la cartographie cognitive. Certains concepts seront plus

Figure 7 : *cartographie des concepts directement liés au comité de direction (CODIR)*

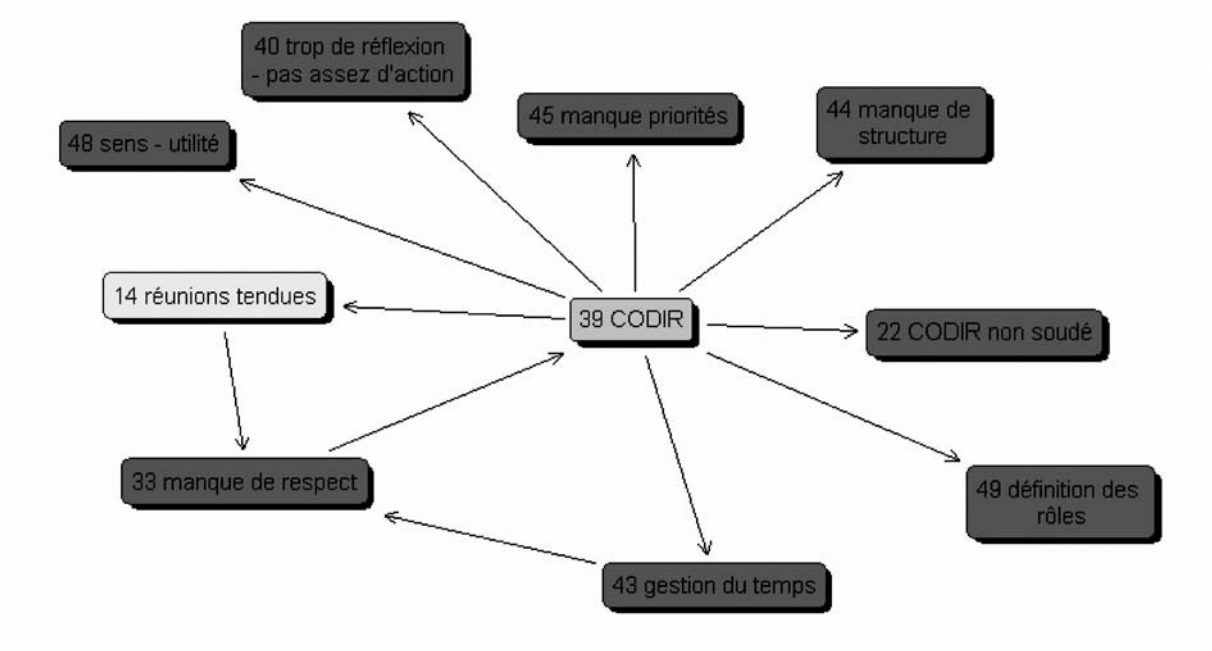
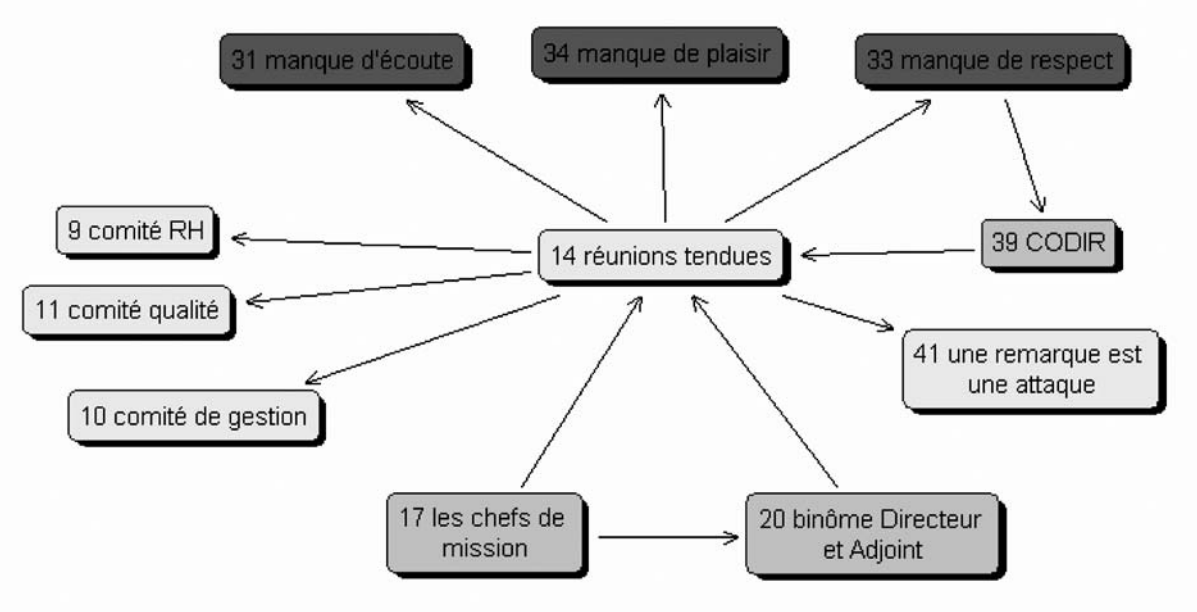


Figure 8 *: Cartographie autour du concept « réunions tendues »*



travaillés que d'autres, davantage explorés et affinés.
Le comité de direction travaille ensuite en binômes sur les différents thèmes qui vont apparaître les plus pertinents au cours de l'échange ; dans le cas présent, le groupe a choisi de travailler sur l'écoute, la confiance, le travail solidaire et le plaisir. Chaque binôme se concentre sur un thème positif et un thème différent cette fois-ci négatif ; un binôme repère les moments où le comité de direction était en situation d'écoute tandis qu'un autre binôme au contraire se rappelle les situations d'écoute défaillante. Tous les binômes relatent les situations concrètes illustratives de ces quatre thèmes en positif et en négatif. Une mise en commun est ensuite effectuée et donne lieu à une discussion de groupe. Il est possible de compléter la cartographie à l'aide de ce travail. À l'issue de cette analyse, le groupe scindé en deux sous-groupes poursuit en réfléchissant sur la situation idéale, puis sur le plan d'action.

3. Discussion

Cette méthode permet d'aider à structurer des données complexes et volumineuses pour résoudre les problèmes, assister l'intervenant lors du processus d'entretien,

en facilitant une meilleure compréhension et un traitement de vastes données qualitatives. La cartographie cognitive présente des avantages, consistant à amorcer une véritable analyse préalable à une intervention de groupe. Elle s'intègre bien dans la démarche de facilitation de groupe, car elle permet d'offrir la mémoire tangible du groupe, et alimente la partie diagnostic qui est si importante dans ce type d'intervention, car elle conditionne la suite du travail.

Cette technique, employée dans un environnement de groupe, constitue un dispositif puissant d'échange des idées et des visions. Les membres du groupe sont capables grâce à la représentation visuelle, de voir leurs idées dans le contexte des autres, et ainsi de mieux comprendre les points de vue des autres, les options et les systèmes de croyances alternatives. On peut d'ailleurs faire un parallèle avec les démarches d'accompagnement de groupe qui utilise les inventaires de personnalités jungiens de type (MBTI ou Golden). À un moment donné, il s'agit de prendre conscience de son propre fonctionnement dans son originalité et ses préférences, et également de celui des autres, et de la légitimité des préférences des uns et des autres.

On remarque que les effets de groupe sont d'autant plus positifs, que les idées présentées dans la cartographie, ne font pas référence à la personne à l'origine de l'idée. La présentation anonyme peut aider le groupe à évaluer les idées de façon décomplexée et neutre et de s'affranchir du charisme ou du statut des proposants. L'intérêt de proposer une cartographie cognitive globale des idées issues d'un groupe de personnes est de faciliter l'émergence d'un langage commun, d'une vision commune du problème. Un autre intérêt de l'anonymat est de permettre aux acteurs du groupe de s'exprimer plus librement, sans trop se focaliser sur les aspects politiques ou sur les précautions oratoires qui voilent trop souvent la réalité.

Le fait d'avoir pu recueillir des éléments individuellement et de les agréger ensuite dans une carte globale favorise la reconnaissance, la prise de conscience, le démarrage du travail dans la sérénité. L'alternative aurait été de construire la carte ex nihilo durant une séance de groupe. Du fait du conflit au sein du groupe, cette option n'a pas été retenue.

Du côté des inconvénients, cet outil nécessite un véritable apprentissage. Théoriquement, on devrait pouvoir bâtir la carte en direct, mais en fait, il existe une certaine difficulté à faire plusieurs choses à la fois c'est-à-dire : à écouter, à comprendre ce qui est dit, et à construire la carte. D'une façon qui nous paraît plus pratique, nous avons préféré transcrire les entretiens et produire la carte à partir des retranscriptions. En effet, dans le cadre d'une intervention en comité de direction, nous nous trouvons face à un public dont la disponibilité en termes de temps est réduite ; la construction d'une carte en direct nous paraît aléatoire et peu appropriée à la situation de conflit. Il reste, qu'une carte cognitive construite en groupe peut bénéficier du processus itératif, et la satisfaction que les membres éprouvent dans cette construction en commun.

Cet outil a été utilisé à des fins de diagnostic, sans employer de critères de hiérarchisation des concepts (Eden 1990), qui consiste à positionner sur le haut, les buts, puis en milieu de page, les directions stratégiques, pour terminer par les options potentielles. La cartographie cognitive offre en effet un vaste champ, et des choix sont extrêmement variables selon les objectifs poursuivis.

Conclusion

Nous avons cherché à relater comment une méthodologie développée initialement dans le champ académique, pouvait avoir une application opérationnelle dans le cadre d'une intervention auprès d'un groupe.
Il apparaît que la méthode de cartographie cognitive aide l'intervenant à mieux cerner de nombreuses composantes de la situation conflictuelle que vit un groupe. La représentation visuelle permet une appréhension synthétique extrêmement utile à l'intervenant. Ensuite dans la partie échange avec le groupe, le fait de synthétiser la situation, en reprenant et en incluant chaque apport délivré par les membres du groupe, permet de susciter la confiance de tous les membres, et de favoriser le démarrage du travail, de faire en sorte que les membres s'attellent directement au problème dont ils ont évoqué préalablement de nombreuses facettes.
L'approche orientée personnes, qui a été consacrée à chaque membre du comité de direction permet une concentration sur une forme d'audit relationnel, et une meilleure prise en charge de l'accompagnement personnel au cours de la journée d'intervention.
Il apparaît également que cette forme d'intervention peut être complétée utilement par un accompagnement personnel en dehors des schémas d'intervention de groupe, et également par des approches de développement du groupe par détermination d'un type psychologique de type MBTI ou GOLDEN, qui favorise les prises de conscience des modes de fonctionnement particulier de chacun.
Le principe de cet accompagnement d'équipe a été de se concentrer sur les aspects concrets et opérationnels du travail, de procéder à un diagnostic, tout cela constitue une intervention dont la préparation est très organisée, extrêmement mobilisatrice d'énergie et de compétences.

Bibliographie

Ackermann F., Cropper S., Cook J. and Eden C (1990), Policy Development in the Public Sector: An Experiment, *Working Paper n° 89/2*, Department of Management Science, University of Strathclyde.

Axelrod R. (1976), *Structure of the decision: The cognitive maps of political elites*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

Cossette P. et Audet M. (1994), Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? *Cartes cognitives et organisations*, publié sous la direction de P. Cossette, Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, Québec, pp. 13-33.

Eden C. (1990), Using Cognitive Mapping for Strategic Options Development and Analysis (SODA) in J. Rosenhead (Ed) *Rational Analysis for a Problematic World.* Wiley: Chichester.

Eden C. (1991), *Working on Problems Using Cognitive Maps* in Shuttler and Littlechild (Eds).

Eden C. and Ackermann F. (1992), « Strategy Development and Implementation - the à role of a Group Decision Support System » in S. Kinney, B. Bostrom and R. Watson (Eds) *Computer Augmented Teamwork: A Guided Tour*. Van Nostrand: New York.

Eisenhardt K.M, Kahwajy J.L, Bourgeois L J III. (1997), Conflict and strategic choice: How top management teams disagree, *California Management Review*, Berkeley: Winter. vol. 39, Iss. 2.

Frey L.R. (1994), « Introduction: applied communication research on group facilitation in natural settings », in Frey, L.R. (Ed.), *Innovations in Group Facilitation: Applications in Natural Settings*, Hampton Press, Cresskill, NJ, pp. 1-26.

Hickson D. et al., (1986), *Top Decisions: Strategic Decision Making in Organizations* (San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hines T. (2000), An evaluation of two qualitative methods (focus group interviews and cognitive maps) for conducting research into entrepreneurial decision making *Qualitative Market Research*. Bradford. vol.3, n° 1.

Janis I. (1982), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos* (Boston, MA: Houghton Mifflin).

Kelly G. (1955), *The Psychology of Personal Constructs*. Norton: New York.

Schwarz R.M. (1994), *The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Voynnet Fourboul C. (2005), Le dispositif expérimental d'appui au dialogue social dans les PME, *revue Personnel*, n° 460, juin.

Winslade J., and Monk G. (2000), *Narrative Mediation: A New Approach to Conflict Resolution* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Liste des auteurs

Emmanuel ABORD DE CHATILLON, maître de conférences HDR à l'IUT d'Annecy, responsable de l'équipe management de l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie) de l'université de Savoie. Thématique de recherche : le management de la santé et de la sécurité du travail. Auteur de : « Mobiliser les ressources humaines », Foucher, 2003, « Management de la santé et de la sécurité du travail : un champ de recherche à défricher », L'Harmattan, 2005 (Coord). « Gestion des ressources humaines et santé et sécurité au travail », Vuibert, (Coord en préparation, 2007).

Youssef ALOUANE, professeur des universités, ancien président de l'université de Tunis El Manar, professeur à l'Institut supérieur de gestion de Tunis. Directeur fondateur de la revue tunisienne des sciences de gestion. Past President de l'association des responsables de formation et de gestion humaine en Tunisie. Président de l'association maghrébine de développement des ressources humaines. Auteur de coopération et développement, Friedrich-Ebert Stiftung, Bad Godesberg, L'émigration maghrébine en France, CERES, Tunis, La gestion des ressources humaines, Tunis, Biegel.

Thierry ARDOUIN, maître de conférences Sciences de l'éducation et formation, responsable pédagogique du Master 2 « Ingénierie et conseil en formation », université de Rouen. Auditeur social, consultant en RH, emploi et formation. Auteur de « Ingénierie de la formation en entreprise » Dunod, 2e édition, 2006, « L'audit de la formation », Dunod, 2005.

Olivier BACHELARD, après une expérience en entreprise (groupe SEB), il intègre l'école de management de Lyon avant de rejoindre le groupe ESC Saint-Étienne. Docteur en gestion, il est enseignant chercheur ; il gère le département gestion des ressources humaines. Ses axes de recherche concernent la gestion de la diversité en matière de GRH, la GRH en PME et la santé sécurité au travail. Auteur de : « Le dirigeant d'entreprise patrimoniale : cas des PMI en sous-traitance industrielle », in F. Bournois et alii comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance, ECONOMICA, pp. 738-744. « L'emploi des personnes handicapées », (avec Emmanuel Abord de Chatillon, Dominique Paturel, R. Venet), in J-M Peretti., Tous différents, Éditions d'Organisation, pp. 163-174.

Emmanuel BECK, maître de conférences en sciences de gestion à l'IAE de l'université Jean-Moulin Lyon 3, responsable du programme « Audit social » du Master M. Sc. « Management socio-économique ». Thèse de doctorat : « Équilibration formation-emploi et changement de structures en milieu industriel » et auteur de nombreux articles en management socio-économique. Responsable de programme de recherches à l'ISEOR (Institut socio-économique des entreprises et des organisations). Consultant en management socio-économique.

Laïla BENRAISS, maître de conférences à l'IAE de Bordeaux. Membre de l'IAS et de l'AGRH. Publications les plus récentes : « L'entreprise équitable : reconnaissance du besoin de justice », In Tous reconnus, ouvrage collectif sous la direction de J-M. Peretti, Ed. d'Organisation 2005. « TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise », Revue internationale sur le travail et la société, octobre 2005, vol. 3, n° 2, pp. 915-933 en collaboration avec Boujena O. et Tahssain L. Ainsi que plusieurs communications à l'IAS et l'AGRH.

Olivier BOIRAL, professeur titulaire à la faculté des sciences de l'administration de l'université Laval et titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les normes internationales de gestion et les affaires environnementales. Ses travaux récents portent essentiellement sur les systèmes de gestion environnementale, l'analyse critique du concept de développement durable et les normes internationales de gestion, en particulier les référentiels ISO 14001 et ISO 9001. Il est l'auteur d'une cinquantaine d'articles et de communications scientifiques sur ces questions. Il a notamment publié récemment ses travaux dans Organization Science, Long Range Planning, et International Labour Review. Son prochain ouvrage Environnement et gestion : de la prévention, de la prévention à la mobilisation doit sortir en avril 2007 aux Presses de l'université Laval. Ses publications et travaux peuvent être consultés à l'adresse suivante : http://www.fsa.ulaval.ca/html/accueilchaire.html

Marc BONNET, professeur de sciences de gestion à l'université Jean-Moulin Lyon 3 et directeur adjoint de l'ISEOR, où il a la responsabilité de nombreuses coopérations internationales. Il a publié plusieurs articles et ouvrages sur le management socio-économique des organisations en collaboration avec Henri Savall et Véronique Zardet. Il est également secrétaire général de l'association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).

Sonia BOUSSAGUET, professeur à Reims Management School et consultante en transmission/reprise d'entreprise Société INFINE Transactions. Ses axes de recherche s'inscrivent dans le domaine du management des ressources humaines et de l'entrepreneuriat. Ses travaux scientifiques portent sur les problématiques humaines et managériales de la reprise de PME, et plus particulièrement sur la socialisation des repreneurs d'entreprises, personnes physiques. Elle a publié dans des revues académiques et des ouvrages collectifs.

Gregor BOUVILLE, professeur agrégé en économie et gestion - ATER à l'université de Haute Bretagne Rennes 2. Doctorant en sciences de gestion - CREM UMR CNRS 6211 - Université de Rennes 1 IGR-IAE. Auteur d'une communication pour l'AGRH 2006 : « Absentéisme, âge et manque d'implication au travail : l'exemple des éboueurs », d'un chapitre intitulé « L'absentéisme : une relation à l'âge modérée par l'implication », dans un ouvrage collectif en voie de publication (2007), ayant pout titre Gestion des Ages et des Temps sous la direction de Jean-Yves Duyck et Stéphane Bellini, dans la collection AGRH de Vuibert, mémoire mineur de DEA (2005) : « La politique de l'emploi française : entre le modèle libéral et le modèle scandinave », mémoire majeur de DEA (2005) : « L'absentéisme chez les éboueurs d'une grande ville française : facteurs individuels ou format organisationnel ? ».

Martine BRASSEUR, maître de conférences HDR à l'IAE d'Aix-en-Provence ; responsable de la recherche en GRH et en comportement organisationnel au CEROG ; coach certifié ; axes de recherche en cours : l'approche systémique de l'école de Palo-Alto et l'apprentissage comportemental.

Laurent CAPPELLETI, maître de conférences, habilité à diriger des recherches, IAE de Lyon, université Jean Moulin Lyon 3. Chercheur à l'ISEOR. Responsable du Master de consultant en ingeniérie du management (DUCIM) de l'IAE de Lyon. Auteur de « Le développement durable de la valeur du temps de travail humain, une réponse à la mondialisation » avec Florence Noguera, Revue Management et Avenir, 2005. « Designing and processing a socio-economic management control », Academy Of Management Best Paper Proceedings, 2005. « Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ? », Revue Comptabilité-Contrôle-Audit, 2006. « L'audit et le contrôle au centre de l'éthique de l'entreprise », revue économie et management, mai 2007.

Anne CARBONNEL, maître de conférences, enseignante-chercheuse à l'université de Metz, chercheuse associée à l'université de Savoie. Membre de l'IAS et de l'AGRH. Auteure de « Mémoire des échecs et droit à l'erreur dans les organisations », in Ethique et mémoire, des préalables à l'évaluation et à la démarche qualité, Meyer J. (dir), Editions Les Etudes Hospitalières, (2006) ; « Rôle de l'encadrement dans l'apprentissage organisationnel réflexif : contribution du droit à l'erreur et de l'engagement », Revue internationale de psychologie, (2006) ; « Apprentissage organisationnel réflexif et création de connaissances : la fertilité des situations difficiles », (en collaboration avec Roux K.), Revue internationale sur le travail et la société, pp. 272-294, (octobre 2005) ; « Un travail vecteur d'identité professionnelle », Economie et humanisme, n° 370, (octobre 2004) ; « Participation des salariés au changement et changement d'attitude dans l'emploi, manipulation ou accompagnement du développement professionnel des individus ? » Revue Gestion 2000, (mai-juin 2002).

Jean-Claude CASTAGNOS, directeur de recherche au centre national de la recherche scientifique (CNRS), est détaché auprès de l'université Pierre Mendès France de Grenoble où il exerce de nombreuses responsabilités. Ses domaines de compétences concernent l'économie, le management stratégique, l'entrepreneuriat et la GRH. Outre les nombreux enseignements dispensés sur ces thèmes, il a été responsable, jusqu'en 2006, de l'un des quatre départements de recherche du centre d'études et de recherches appliquées à la gestion (CERAG). Il est l'auteur de plus d'une centaine de publications. Parmi de nombreuses fonctions administratives, scientifiques et professionnelles, il est directeur de l'école doctorale de sciences de gestion de Grenoble (ed 275) et directeur adjoint du CERAG (UMR - CNRS 5820).

Alain CHAMAK, expert comptable et commissaire aux comptes, vice-président du conseil de surveillance de KPMG SA. Co-auteur de : « Le Capital humain », Liaisons, 2006.

Julie CHRISTIN, doctorante en gestion des ressources humaines au CEROG (IAE d'Aix-en-Provence), travaille sous la direction du Pr. Jean-Marie Peretti sur les intentions de départ à la retraite des salariés français. Ses travaux actuels touchent le développement (gestion des fins de carrières et des départs à la retraite), la stimulation (gestion de la

diversité des âges) et l'acquisition des ressources humaines (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Elle conduit en tant que vacataire des séminaires de « conception et méthode d'enquête » et d'« approche sociologique des organisations » auprès d'étudiants en formation initiale et continue à l'IUT GEA d'Aix Marseille III. Parmi ses publications, « Partiront ? Partiront pas ? », en collaboration avec Jean-Marie Peretti, Personnel, n° 464, novembre 2005, p. 49-54.

Rodolphe COLLE, ATER à l'IAE de Grenoble et Docteur en sciences de gestion. Ses principaux domaines de recherches sont la personnalisation de la gestion des ressources humaines (« GRH à la carte »), la fidélisation des salariés, la théorie de l'auto-détermination et l'articulation vie privée – vie professionnelle. Il enseigne la gestion des ressources humaines auprès d'un public varié : EPSCI (groupe ESSEC), IAE de Grenoble et IUT d'Aix-Marseille II. Il a publié notamment « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », en collaboration avec Jean-Luc Cerdin et Jean-Marie Peretti, Revue de gestion des ressources humaines, n° 55, 2005.

Martine COMBEMALE, directrice de mission d'audits de la responsabilité sociale chez Vigeo (agence européenne d'évaluation sociale), elle a une expérience de plus de 20 ans dans le développement et l'évaluation des méthodes et systèmes de monitoring en Afrique, Asie, Amérique Latine et Europe. Elle est vice-présidente de l'IAS (Institut des auditeurs sociaux), présidente de l'association RH sans frontières et co-auteur de plusieurs livres sur la RSE dont le Que sais-Je « audit social ».

Cécile CLERGEAU, maître de conférences en économie à l'IAE de Nantes. Elle conduit ses recherches sur l'économie des organisations de service en particulier en lien avec l'introduction des systèmes d'informations. Elle a publié plusieurs articles sur les centres d'appels (Revue de gestion des ressources humaines, Knowledge and Process Management, Sciences de gestion, systèmes d'information et management).

Nathalie CRUTZEN, chercheuse-doctorante au centre d'étude de la performance des entreprises (C.E.P.E.) de HEC-Ecole de Gestion de l'université de Liège. Elle mène actuellement une recherche doctorale consacrée principalement à la défaillance de l'entreprise et aux différentes trajectoires que peuvent emprunter les entreprises défaillantes. Elle s'intéresse également à la responsabilité sociale des entreprises et rédige un mémoire sur le sujet qui est intitulé « Le label social belge : une initiative gouvernementale attrayante pour les entreprises ? » Auteur de « L'analyse équilibrée des symptômes de déséquilibre de la PME à reprendre, facteur clé du succès du processus de reprise : légitimation théorique et première validation empirique », Présentation réalisée lors des premières journées Georges Doriot, Deauville, mars 2006 « Les modèles dynamiques représentatifs de la défaillance de l'entreprise : un état des théories en présence dans la littérature », Working Paper, juin 2005.

Virginie CORRECH, assistante Qualité, Sécurité, Environnement, entreprise SADE du groupe VEOLIA EAU. Chargée d'une mission de mesure de la satisfaction du personnel, et de l'établissement d'actions correctives en conséquence.

Fernando CUEVAS, Professeur à l'ESC Pau, docteur en psychosociologie des organisations de l'université de Paris IX Dauphine, DESS en gestion d'entreprises à l'IAE de Paris ; 10 ans d'expérience professionnelle en tant qu'employé et que cadre dans les domaines du management et de la gestion, 10 ans d'expérience en tant que consultant pour les entreprises, 15 ans d'expérience comme professeur ; membre de trois comités scientifiques internationales (IAS, CLADEA et IPM), auteur d'une quarantaine d'articles sur le management.

Françoise de BRY, chercheure au laboratoire GREGOR. Directrice de la rédaction de la revue Entreprise Éthique. Directrice de la rédaction de la revue Entreprise éthique. Présidente de RIODD (Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable). Co-auteure d'un ouvrage : « L'entreprise et l'éthique », Le Seuil (2001), Auteure de différents articles et communications sur la responsabilité sociale des entreprises, l'égalité professionnelle femmes/hommes et la diversité.

Richard DELAYE, enseignant en management et RH à l'université de Marne-La-Vallée de Corse et Paris XIII, docteur en sciences de gestion, MBA (RMS), il dirige une école de commerce et de gestion située en Seine-Saint-Denis, DGC qui possède des filiales à Pointe-Noire, Brazzaville, Nantes, Rennes et Angers. Membre de l'AGRH et de l'ANDCP, il a créé en 2006 l'observatoire économique des banlieues qui accueille des chercheurs sur les thématiques de la banlieue. « Le cadre, actif intangible dans le processus de réussite des jeunes de banlieue », (thème de recherche, 2006) – « L'entreprise doit-elle se substituer à la société pour intégrer les diversités et générer un cadre propice à la création de valeur ? » (Fustier et Richard Delaye, Dakar 2006).

Céline DESMARAIS, maître de Conférences à l'IUT d'Annecy, membre de l'équipe management de l'IREGE (Institut de recherche en gestion et en économie) de l'université de Savoie. Thématique de recherche : La GRH publique. Auteur de : « Mobiliser les ressources Humaines », Foucher, 2003, « Gestion et rôle de l'encadrement dans la conduite du changement », éditions de la Lettre du Cadre, 2003).

Dominique DRILLON, professeur associé au groupe Sup de Co Montpellier en management depuis 1999. Il est directeur de la recherche depuis 2003 et responsable du département « Management, Organisations et Stratégie ». Après un parcours dans le domaine de la santé comme bio-technicien en chirurgie cardiaque à Genolier, en Suisse et au CHU de Rennes, il a été coach et consultant auprès d'organisations et de sportifs de haut niveau (DESS psychologie clinique et psychanalyste), il a obtenu en 1995 (université de Paris X Nanterre) un doctorat en sciences humaines. Il a intégré, en 1990, l'ESC Rennes comme enseignant-chercheur. Il est membre de plusieurs comités scientifiques et reviewer pour la revue Gestion 2000. Il est membre fondateur de l'institut psychanalyse et management et son actuel président. Ses domaines de recherche s'articulent autour de plusieurs domaines : le management et les ressources humaines, l'entrepreneuriat, l'apprentissage à l'aide des TIC et la qualité de vie au travail.

François ECOTO, enseignant-chercheur IAE de l'université Jean Moulin Lyon 3, docteur en sciences de gestion (Lyon 2), docteur en sciences économiques (analyses et politiques économiques - Lyon 3), docteur en philosophie appliquée (humanisme, histoire et techniques de communication - Lyon 3), agrégé en sciences commerciales & diplômé HEC (Liège), diplômé de l'École supérieure des sciences commerciales appliquées (Paris), ancien élève de préparation aux grandes écoles du lycée du Parc (Lyon).

Manal EL ABBOUDI, chargée de recherche à EGID, étude sur le genre et la diversité en gestion, HEC école de gestion de l'université de Liège.

Assâad EL AKREMI, maître de conférences à université de Toulouse 1, chercheur au LIRHE CNRS (UMR 5066), est membre du GRACCO – GDR. Ses domaines de recherche sont le comportement organisationnel, la flexibilité organisationnelle, la responsabilité sociale et les méthodes de recherche. Il est également co-éditeur de trois ouvrages sur la flexibilité des organisations, sur les méthodes d'équations structurelles appliquées aux Sciences de gestion et sur le comportement organisationnel ; il est membre du comité de rédaction du Journal of Management.

Fatima EL KANDOUSSI, responsable du groupe de recherche et d'étude en audit contrôle et management, ENCG, Agadir, Maroc.

Jean-Marie ESTÈVE, PDG entreprise SOLATRAG Agde Hérault ; ingénieur ; docteur ès sciences de gestion ; chercheur au GESEM Montpellier I ; ses recherches sont orientées sur la transmission des PME et notamment sur les problématiques humaines et managériales : la transmission des PME à ses salariés.

Jules-Roger FEUDJO, chargé de cours titulaire, FSEG, université de Ngaoundéré (Cameroun), Doctorat/PhD en sciences de gestion. Il est chargé de cours titulaire, enseignant permanent à la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Ngaoundéré (Cameroun), enseignant vacataire à la faculté des sciences économiques et de gestion appliquée de l'université de Douala (Cameroun). Il est chercheur au LAREGO (laboratoire de recherche en économie et gestion des organisations) au Cameroun, au CRECCI (centre de recherche en comptabilité et contrôle international) IAE de bordeaux en France et au CREFF (centre de recherche sur l'entreprise familiale et financière), université de Montesquieu, Bordeaux 4 en France. Il est auteurs de plusieurs publications : « Structure des droits de propriété et caractéristiques de croissance dans les très petites entreprises (TPE) », Revue Africaine des Sciences Economiques et de Gestion, vol 5, n° 1, jan-juin 2003 ; « Structure de l'équipe gouvernante, efficacité et capacité d'adaptation des organisations dans un contexte de mauvaise gouvernance » (in) Gouvernance partagée : la lutte contre la pauvreté et les exclusions, 2e Conférence internationale régionale des sciences administratives, Cameroon University Press (C.U.P), série sciences administratives et managériales, 2003 ; « Facteurs explicatifs de la rentabilité des entreprises du secteur manufacturier au Cameroun : une analyse multidimensionnelle » Revue africaine des sciences économiques et de gestion, vol 5, n° 1, 2003 ; « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante, performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant » Revue des sciences de gestion, direction et gestion n° 219, 2006 ; « Gouvernance et performance des entreprises au Cameroun : un univers de paradoxes », Cahier électronique du CRECCI, IAE – Cahier 21 – 2006, n° ISRN IAE33/CRECCI -2006-21- FR ; les très petites entreprises créent-elles de la valeur ? Une évaluation par application du modèle EVA », (in) Création et développement de la TPE, sous la direction du Pr Tsapi Victor, édition Clé, Yaoundé (Cameroun), 2007.

Anne-Marie FRAY, professeur GRH à l'ESC Tours Poitiers (Groupe ESCEM). Doctorat en Sciences de Gestion (GRH). Responsable de la formation à la fonction RH. Elle a publié « La confiance et la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel dans le secteur hospitalier », Gestion 2000, (en collaboration avec J-Y. Saulquin), 2005. « Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier », XVe congrès annuel de l'AGRH, École des sciences de la gestion, UQAM, Montréal, Québec, Canada (en collaboration avec J-Y. Saulquin), 1er au 4 septembre 2004 « La confiance dans les organisations face aux enjeux économiques et sociaux du développement durable », Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, n° 207, P107-118, mai juin 2004 « Trust and Recognition: A Competitive Issue for Managers in Hospitals », (en collaboration avec J-Y. Saulquin), EIASM, The 19th Workshop on Strategic Human Resource Management, HEC, Paris, France, April 22-23,2004.

Céline FROMAGE, responsable ressources humaines KPMG SA. Co-auteur de : « Le Capital humain », Liaisons, 2006.

Virginie GALLEGO, doctorante allocataire de recherche GESEM-GRH (1re année), monitrice à la faculté d'administration et de gestion. Auteur de : « Nouvelles régulations et emplois locaux : le cas de délocalisation et de transmission d'entreprise » (avec Saoudi L.), Actes du colloque Nouveaux regards sur le management public, Montpellier, décembre 2006.

Bénédicte GEFFROY-MARONNAT, enseignant-chercheur à l'école des Mines de Nantes. Responsable du département SSG (Sciences Sociales et de Gestion). Ses travaux portent sur le changement organisationnel en lien avec l'introduction de technologies de l'information et de « nouveaux » outils de gestion. À plus particulièrement publié sur les effets socio-organisationnels des systèmes intégrateurs (comme les ERP) et la conduite du changement associé à ce type de projet : Sciences de la Société, Revue Française de Gestion, Systèmes d'Information et Management.

Sylvie GUERRERO, professeure à l'université du Québec à Montréal (UQAM) et co-titulaire de la chaire de gestion des compétences de l'ESG-UQAM. Détentrice d'un doctorat et d'une habilitation à diriger les recherches, Sylvie Guerrero a publié plusieurs articles sur la formation, la mobilisation, et le contrat psychologique. Elle est l'auteure de l'ouvrage « Les outils des RH » paru chez Dunod en 2004.

Mohamed HARAKAT, professeur de finances publiques et de gouvernance à l'université Mohammed V - Souissi- Rabat (Maroc). Directeur de l'UFR (Doctorat - DESA) « Stratégie et gouvernance des organisations ». Directeur du centre international des études stratégiques et de gouvernance globale. Directeur fondateur de la revue marocaine d'audit et de développement

Olivier HEERBACH, professeur à l'institut d'administration des entreprises de Bordeaux et chercheur associé au LIRHE. Ses domaines de recherche sont le comportement organisationnel et la gestion des ressources humaines.

Michel JORAS, Professeur à l'ESCE Paris, docteur HDR des sciences de gestion, consultant en éthique des affaires et audit social, vice président d'honneur de l'institut de l'audit social IAS, administrateur du cercle d'éthique des affaires CEA, président d'honneur du cercle d'études pour le développement sociétal ce. ds, auteur du « bilan de compétences », Que sais-je n° 2979, co-auteur de « La responsabilité sociale de l'entreprise », de « La responsabilité sociétale des acheteurs » et de « Tous DRH - tous reconnus - tous différents - tous responsables » aux éditions d'organisation.

Anne JOYEAU, maître de conférences, IGR-université de Rennes 1, CREM UMR CNRS 6211. Membre de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines). Thématiques de recherche : gestion des compétences, responsabilité sociale des entreprises.

Jacques IGALENS, professeur des universités, membre du LIRHE, laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les RH et l'Emploi, CNRS, professeur IAE de Toulouse. Président d'honneur de l'IAS, institut international de l'audit social et de l'AGRH, association francophone de gestion des RH. Jacques IGALENS a écrit « La communication interne » Ed. Dunod, 2006, « L'audit social » (avec M. COMBEMALE) PUF, 2004, « Tous Responsables », Ed d'Organisation 2003, « La responsabilité sociale de l'entreprise » (avec M. JORAS) Ed d'Organisation 2002, « Les organisations non gouvernementales et le management » (avec E. QUEINNEC) Vuibert 2004. Il a rédigé cinquante articles dans des revues scientifiques françaises et internationales.

Feriel LAALAI, inspectrice centrale du travail, Enseignante vacataire à l'Institut de promotion des handicapés, Doctorante en sciences du travail à l'université libre de Bruxelles. Trésorière adjointe de l'IAST, Institut international

de l'audit social de Tunisie. Auteur de : « Etude analytique sur les considérations éthiques, choix économique et administration sociale en Tunisie, (Cas du ministère des affaires sociales et des organisations non gouvernementales », à l'INTES de Tunisie 1994. Communication du, 26 août 2004 au Luxembourg et qui porte sur : « l'enjeu de l'inspection du travail dans la responsabilité sociale de l'entreprise ». Communication du 5 mai, 2005 à Marrakech et qui porte sur : « la performance économique et RSE : l'inspection du travail face à la performance sociale en Tunisie. Cas des entreprises textile – habillement ». Communication 27 et 28 mai à Dakar : « Limites et portée des pratiques de l'audit social en Tunisie. « Technologie et nouveaux métier : quelles perspectives », colloque internationale sur la sociologie professionnelle en Tunisie, novembre 2006.

Sylvain LACAILLE, consultant indépendant. Mastère en ingénierie de la formation. Chargé de cours en ingénierie et conseil en formation pour l'université de Rouen. Auditeur de 5 Fongecif régionaux pour l'habilitation des centres de bilan de compétences. Consultant associé au cabinet Bernard Brunhes Consultants.

Hubert LANDIER, spécialiste de l'analyse du climat social, des stratégies syndicales et des risques sociaux liés au management du changement. Directeur de la Lettre Management social et auteur d'une douzaine d'ouvrages, il est vice-président de l'institut international de l'audit social. Il est apprécié comme conférencier, en France et à l'étranger, et anime de nombreux séminaires sur les relations sociales ; il intervient comme consultant, pour des missions de diagnostic des tensions sociales et en vue de la conception de politiques de relations sociales.

Michel LE BERRE, professeur des Universités (Sciences de Gestion) à l'université Pierre Mendès-France de Grenoble. Ses centres d'intérêt sont le droit des affaires, le droit du travail, la rétribution et la négociation collective et interpersonnelle. Parmi ses publications on peut noter les ouvrages suivants : Précis de GRH, Pug, 1995, - La gestion des hommes dans l'entreprise : défis stratégiques et outils de gestion, (avec JC Castagnos), Pug, 2003, - Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise : de l'effet des technologies à l'usage de méthodes innovantes, (coordonnateur avec M. Matmati), éd. Liaisons, 2005, 295p. On peut citer les articles et chapitres dans des ouvrages suivants : Le smic : un outil à effets managériaux complexes (avec J-C Castagnos), in Allouche J. et alii (2006), Encyclopédie de grh, Vuibert ; - Le concept de rétribution, in Peretti et Roussel (2000), les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000 (avec JC Castagnos), éd Vuibert. - Reconnaître les performances (avec J-C Castagnos et M Matmati), in Tous reconnus (sous la direction de J-M Peretti), Eds d'Organisation, septembre 2005, p. 39-46. Ses travaux de recherche sont consultables sur le site du laboratoire CERAG.

Philippe LEMISTRE, économiste, ingénieur de recherche CEREQ, est chercheur au CEREQ et au LIRHE. Ses domaines de recherche sont l'Économie de l'éducation et du travail. Ses travaux récents sont publiés dans/Brussels Economic Review, Économie et Société, Économie appliquée, revue d'économie politique, Économie et prévision/et dans plusieurs ouvrages collectifs. Il est notamment co-éditeur avec Patrice Roussel et Jean-Michel Lattes de l'ouvrage « Individualisation des salaires et rémunnération des compétences » Economica, 2007. Il est membre du comité de rédaction de la revue/Formation// Emploi/. lemistre@univ-tlse1.fr

Eric LEROUX, maître de conférences, Grimm IUT de Saint Denis Paris 13. Auteur avec le Pr Jean-Yves Duyck : « la force de vente externalisée : quelques pistes pour un audit de la coopération » (IAS 2005) et avec le Pr Jean-Marie Peretti : « Forces de vente externalisées et RSE : audit de la coopération » (IAS 2006).

Henri MAHE DE BOISLANDELLE, professeur des universités en sciences de gestion à l'université Montpellier 1, doyen de la faculté d'administration & de gestion. Directeur du GESEM (équipe de recherche en GRH et stratégie). Organisateur de colloques sur « Le management public » en 2006, sur « Marché de l'art et gestion de patrimoine » en 2005 et sur « Les enjeux de la transmission d'entreprise » en 2004 et 2002. Auteur de : « Marché de l'Art et Gestion de Patrimoine », Collection Gestion, Economica, Paris, février 2005 (450 p), « GRH dans les PME » 2e édition, Economica, Paris, janvier 1998 (486 pages), « Dictionnaire de gestion » chez Economica, Paris, janvier 1998 (517 pages).

François MANCY, directeur des ressources humaines du GIE Agirc-Arrco depuis le 1er décembre 2002. Ancien conseiller technique du ministre des affaires sociales en charge des affaires internationales (Union européenne, Bit, OCDE...). Autres fonctions : conseiller Prud'homal Paris Collège Employeurs (juge du travail 1er degré - président d'audience de jugement - 5e Chambre - activités diverses. Vice-président de l'association française pour l'étude de relations professionnelles (Aferp). Membre du bureau et trésorier de l'association française pour le Bit-Oit. Ancien président national de l'ANDCP (association nationale des cadres et directeurs de la fonction personnel).

Mohammed MATMATI, professeur de GRH à Grenoble école de management (France) où il est responsable du module GRH et de la filière conseil en organisation. HDR en sciences de gestion. Ses recherches en GRH sont centrées sur l'étude de l'impact des TIC sur les organisations et les hommes ainsi que sur les pratiques RH et la performance organisationnelle. Il est co-auteur de « Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise » et de « e-RH : réalités managériales ».

Alain MEIGNANT, dirige le cabinet de conseil et d'audit en ressources humaines AMC, qu'il a créé en 2000. Il enseigne la gestion des ressources humaines dans diverses institutions d'enseignement supérieur (ESSEC-IMD, université Paris Dauphine, DGC). Dans sa carrière, il a alterné des responsabilités dans des centres de formation et de conseil, et de DRH dans l'industrie. Il a publié notamment, aux Editions Liaisons (Paris), « Ressources humaines ; déployer la stratégie » (Prix Fnac-les Échos 2001), « Le DRH, partenaire stratégique » (2005), et « Manager la Formation », (7e édition 2006). Il est vice-président de l'IAS.

Patrick MICHELETTI, professeur à Euromed Marseille école de management. Expert consultant en management – ressources humaines – organisation du travail. Auteur de : « Management et Ressources Humaines » Éditions Maxima 2007, « L'emploi des seniors » Editions L'harmattan 2006, « La polyvalence sous toutes ses facettes » Editions d'Organisation 2002, « La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » Éditions de La Communauté Européenne 1995.

Karim MIGNONAC, maître de conférences en sciences de gestion à l'institut d'administration des entreprises de Toulouse. Auteur de plusieurs articles dans des revues académiques nationales et internationales et co-auteur de « Comportement organisationnel (vol. 1) », De Bœck, 2005.

Lucie MORIN, professeure agrégée à l'École des sciences de la gestion de l'université du Québec à Montréal. Directrice des programmes de 1er cycle en gestion des ressources humaines. Intérêt principal de recherche : développement et gestion du capital humain de l'entreprise. Publications récentes : Morin L., & Renaud S. (2004). Participation in corporate university training: Its effect on individual job performance. Canadian Journal of Administrative Sciences, vol. 21 (4), 295-306 ; Morin L., & Renaud S. (2004). L'ABC des universités d'entreprise. La Gazette du Travail, vol. 7 (4), 61-72. ; Renaud S., Cloutier J. et Morin L. (2006). Renaud S., Morin L. et Cloutier J. (2006). Participation in voluntary training activities in the Canadian banking industry : Do gender and managerial status matter? International Journal of Manpower, vol. 27 (7), 666-678 ; Renaud S., Lakhdari M., & Morin L. (2004). The Determinants of Participation in Non-Mandatory Training. Relations Industrielles/Industrial Relations, vol. 59 (4), pp. 724-742.

Mohamed Ikram NASR, doctorant à l'université des sciences sociales – Toulouse 1 et appartient au laboratoire interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE). Ses domaines d'intérêt sont la justice organisationnelle, l'échange social, la responsabilité social de l'entreprise et la socialisation organisationnelle. Actuellement, il prépare une thèse de doctorat sur la formation et les effets du sentiment de justice au cours de la socialisation des nouveaux employés sous la direction du professeur Patrice Roussel. Il a notamment participé à l'ouvrage collectif « Comportement organisationnel vol. 2 : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel » sous la direction de El Akremi, Guerrero et Neveu, 2006, Editions De Beock.

Hadj NEKKA, maître de conférences et habilité à diriger des recherches en sciences de gestion. Directeur du laboratoire échanges Nord-Sud en recherche de gestion des ressources humaines (ENS-RGRH) et responsable de licence professionnelle en gestion des emplois et des compétences à l'IUT d'Angers. Il est l'auteur de plusieurs articles et de communications dans des congrès nationaux et internationaux dans le champ de la stratégie et la gestion des ressources humaines. Il vient de coordonner récemment un ouvrage collectif avec Zahir Yanat et Khaled Tahari s'intitulant « réflexions sur la formation professionnelle et la gestion des compétences », et auquel participent des chercheurs canadiens, français et algériens.

Florence NOGUERA, docteur en sciences de gestion, elle est maître de conférences à l'université de Montpellier 1, elle est également chercheur au GESEM (groupe d'études en sciences de l'entreprise et des marchés), à l'ERFI (équipe de recherche sur la firme et l'industrie) et associée à l'ISEOR (Institut socio-économique des entreprises et des organisations) où elle conduit des recherches-interventions auprès de dirigeants et de cadres d'entreprises. Auteur de « Management du temps de travail », Édition Topos Dunod, 2006.

Jean-Jacques NILLES, professeur de philosophie. Prix de la meilleure thèse transdisciplinaire en Gestion 1998 (FNEGE). Maître de conférences en sciences de gestion à l'université de Savoie. Concepteur d'Eval'éthique. Conseil scientifique de la société Socrates. Double compétence philosophie et gestion. Expérience de l'enseignement et de la recherche universitaire et du conseil et de la formation en entreprise. Auteur de « La méthode des scénarios : une méthode qualitative innovante. Une application au comportement éthique du vendeur en B to B. » - L. Lavorata, J.J. Nillès et S. Pontier - Décisions marketing, 2004. « Quelle philosophie pour l'éthique en entreprise ? - Entreprise Ethique, n° 20, Vettier, 2004. L'éthique sans maître. Pour une pédagogie inductive de l'éthique » - Entreprise Ethique, n° 18, Vettier, 2003. « Comment mesurer l'éthique des acheteurs ? » - Entreprise éthique, n° 17, Vettier, 2002 « Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente » - Décision Marketing, n° 22, 2001. « Éthique et déontologie de la vente. La méthode des scénarios - Encyclopédie de la vente et de la distribution » – Economica, 2001

Jean-Marie PERETTI, professeur des universités, professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corte. Consultant en GRH et en audit social. Président de l'IAS, institut international de l'audit social. Past Président de l'AGRH (association francophone de gestion des ressources humaines). Auteur de : « Gestion des ressources humaines », Vuibert, 14e édition, 2006. « Dictionnaire des Ressources Humaines », Vuibert, 4e édition, 2005. « Ressources Humaines », Vuibert, 10e édition, 2007. « Ressources Humaines et gestion des personnes », Vuibert, 4e édition, 2005. « Tous Reconnus » Éditions d'Organisation, 1re Edition, 2005. « Les Clés de l'Equité », Les Editions d'Organisation, 2004. « Tous Différents » Éditions d'Organisation, 2006.

Marie PERETTI, Doctorante sous la direction de Michel Wieviorka, centre d'analyse et d'intervention sociologiques, école des hautes études en sciences sociales.

Dominique PHANUEL, maître de conférences en sciences de gestion, enseignant-chercheur à l'université de Rouen. L'auteur a contribué à divers ouvrages collectifs : « L'intelligence économique dans la PME », sous la direction d'Alice Guilhon, L'Harmattan, 2004 ; « Ville et Management », sous la direction de Robert Le Duff et Jean-Jacques Rigal, Dalloz, 1999, 2001 et 2001. L'auteur a également publié plusieurs articles dans le domaine du management des services, du management relationnel et du management environnemental, notamment dans la revue Gestion 2000, Politiques et Management Public, Décision marketing... Il a également participé à plusieurs reprises aux journées de l'association internationale de management stratégique.

Laetitia PIHEL, docteur en gestion des ressources humaines, ATER à l'IAE de Nantes. Thèmes de recherche et spécialités : la relation d'emploi durable, l'échange social salarial, l'implication, la gestion des carrières, le management des restructurations. Auteur d'articles en lien avec ces thématiques et présentés au congrès annuel de l'AGRH et aux journées de recherches sur la carrière. Dernièrement auteur de : « L'implication dans la relation d'emploi durable : une dynamique d'implication singulière » dans la revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 2006, vol.2, n° 1.

Philippe ROBERT-DEMONTROND, professeur des universités à l'IAE de Rennes 1, directeur de l'équipe de recherche en marketing et management du CREM (centre de recherche en économie et management), UMR CNRS. Auteur ou directeur de publication de : Anthropologie du sacré et sciences de gestion, Apogée, 2007 ; L'interprétation du discours, Apogée, 2006 ; (avec A. Joyeau), La dynamique des métiers, Apogée, 2006 ; La gestion des droits de l'homme. Déconstruction des politiques de responsabilité sociale des entreprises, Apogée, 2006 ; L'importation de concepts, Rennes : Apogée, 2005 ; (avec M. Le Gall-Ely) Méthodes d'évaluation contingente et d'analyse conjointe, Apogée, 2005 ; Méthodes d'observation et d'expérimentation, Apogée, 2004 ; (avec R. Ringoot), L'analyse de discours, Apogée, 2004 ; L'analyse de concepts, Apogée, 2004.

Stéphane RENAUD, professeur à l'école de relations industrielles de l'université de Montréal. Ses enseignements et ses recherches portent sur la gestion de la rémunération, la gestion des ressources humaines et les relations du travail. Il est l'auteur de nombreux articles publiés dans des revues scientifiques internationales telles qu'Industrial Relations (Berkeley), International Journal of Manpower, International Journal of Management, International Journal of Administrative Sciences.

Josse ROUSSEL, chercheur à l'EBS – European Business School, Paris, maître de conférences à l'Université de Paris 8, chroniqueur au nouvel économiste. Il est co-président d'un groupe de travail au sein de l'IAS consacré au capital humain. Il est l'auteur de « Vers l'entreprise numérique », Gualino éditeur, juin 2005.

Lynda SAOUDI, Doctorante ATER GESEM-GRH (2e année), enseignante à la faculté d'administration et de gestion. Auteur de : « La transmission d'entreprise et la stabilité du personnel », journée de l'IAE, juillet, 2004. « La pertinence et le devenir du concept du noyau dur dans le processus de transmission d'entreprise », Colloque ISEOR, 2005. « Nouvelles régulations et emplois locaux : le cas de délocalisation et de transmission d'entreprise » (avec Gallego V.), Actes du colloque « Nouveaux regards sur le management public », Montpellier, décembre 2006.

Narjes SASSI, doctorante en gestion des ressources humaines à l'université de Toulouse 1 – LIRHE. Ses domaines de recherche sont Les facteurs de détérioration du bien-être au travail ; le stress professionnel et le burnout ; Les comportements contreproductifs et antisociaux au travail ; la violence organisationnelle ; les méthodes "diary". Auteur de La tenue d'un journal personnel : une méthode de collecte de données pour la mesure des évènements au travail avec Conway N., Nasr M.I., Roussel P. (2007). Communication au congrès de méthodologie de la recherche organisé en partenariat avec l'ISEOR et l'Academy of Management, Lyon du 26 au 28 mars 2007. Workplace aggression: a conceptual typology avec El Akremi A. (2007). Communication at the 13th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology, Stockholm, 9-12 May, 2007. Étude de l'impact des stresseurs organisationnels sur le bien-être et les comportements prosociaux des salariés dans un contexte de flexibilité avec El Akremi, A., Haddaji, N. (2006).Revue de gestion des ressources humaines, n° 61, juillet-août-septembre, 6-21. Stress et violence organisationnelle : analyse d'une interaction "pathogène" en milieu professionnel avec El Akremi, A. (2005) Actes du 16e congrès de l'AGRH "(Ré) concilier l'économique et le social", 15-16 septembre, université Paris Dauphine. In : Cd-Rom AGRH.

Michel SEGUIN, professeur régulier au département d'organisations et ressources humaines à l'école des sciences de la gestion (ESG) de l'université du Québec à Montréal. M. Séguin est également titulaire de la chaire de coopération Guy-Bernier. Avant de joindre l'ESG, M. Séguin a œuvré durant plus de douze ans au sein d'un regroupement de coopératives financières canadiennes, soit le Mouvement Desjardins à titre entre autres de conseiller sénior en développement coopératif. Notons enfin que M. Séguin agit en tant que consultant auprès de coopératives financières canadiennes, américaines et françaises.

François SILVA, professeur à l'ESCEM Tours/Poitiers et au CNAM président du Ce-Ds. Vice-président de l'lAS. Docteur en sociologie. Il a publié « Devenir e-DRH », Édition Liaisons 2003. Coauteur de l'encyclopédie des systèmes d'information, Vuibert, 2005.

Richard SOPARNOT, professeur de stratégie et d'organisation au Groupe ESCEM et chercheur associé à l'université d'Evry. Docteur en sciences de gestion, ses recherches portent sur les capacités de changement organisationnelles. Il est l'auteur de plusieurs articles sur ce thème. Il intervient régulièrement comme conseil en management du changement stratégique et organisationnel dans des PME et de grandes entreprises. Il a récemment publié « Organisation et gestion de l'entreprise » aux Éditions Dunod.

Abdelhamid SKOURI, responsable du groupe de recherche et d'étude en audit contrôle et management, ENCG, Agadir, Maroc.

Pauline TANIOS, chargée de recherche à l'IAE de Lille sur le projet européen « Flexicurité » (Article 6 de FSE) ; projet expérimental qui a pour objectif de tester des dispositifs et pratiques qui visent à réconcilier les besoins de flexibilité et de sécurité exprimés par les entreprises et les individus. Il s'inscrit dans les démarches et initiatives de reconversion industrielle entreprises par deux régions d'industrialisation ancienne, la région de Liège, en Belgique, et de Lille, en France. Enseignement en gestion des ressources humaines, changement organisationnel, suivi de projets.

Jean-Paul TCHANKAM, professeur-Docteur en Sciences de Gestion à Bordeaux école de management. Il enseigne également le management stratégique à l'école nationale supérieure des arts et métiers (ENSAM), le management industriel à l'école d'ingénieurs en modélisation mathématique et mécanique (MATMECA) et en Master II-Cuciphy de l'université de Bordeaux I. Il exerce conjointement à ses enseignements des activités de conseil et de recherche dans le domaine du management stratégique et de l'entrepreneuriat. Il est membre du CREFF (centre de recherche sur l'entreprise familiale et financière-université Montesquieu-Bordeaux IV), administrateur à l'académie de l'entrepreneuriat (France) et membre du comité scientifique, administrateur à l'institut international de l'audit social (IAS) et membre du comité scientifique, administrateur à l'association pour le développement et l'enseignement de la responsabilité sociale de l'entreprise (l'ADERSE) et membre du comité scientifique. Membre du conseil canadien des petites entreprises et de l'entrepreneuriat (CCPME). Membre du comité scientifique de la revue Camerounaise de management. Membre du CEDIMES, Nogent-France. Il est auteur de nombreuses publications sur le management, l'audit social, la responsabilité sociale des entreprises et l'entrepreneuriat (revue des sciences de gestion, revue gestion 2000 et revue franco-

phone de gestion et revue personnel et problèmes économiques). Il est co-auteurs de coopération académique et création de valeur (publication CNRS) et des matériaux pédagogiques en stratégie (cas Logic Achat), stratégie et structure (cas Mecasoc), reprise d'entreprise (cas APB bâtiment), culture et identité (cas Daimler-Chrysler).

Marc VALAX, maître de conférences de GRH à l'IAE de Pau et des Pays de l'Adour. Sa thèse de Doctorat en Sciences de Gestion a porté particulièrement sur les logiques structurelles d'intégration des jeunes cadres en PME innovantes. Il dirige le Master de commerce international orienté vers les pays ibériques et latino-américains. Il participe en tant que conseiller scientifique au programme primo-exportateur des PME du réseau des CCI. Il est membre actif de deux laboratoires de recherche : le CREG (IAE de Pau) et le GRAPHE (IAE de Lille). Ses axes de recherche sont l'internationalisation de la fonction RH, la gestion des salariés expatriés et la GRH dans différents environnements (secteur privé notamment les PME/fonction publique/national/transfrontalier/international).

Delphine VAN HOOREBEKE, professeur adjoint à l'université de Montréal et membre des centres de recherche CIRANO, (centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) Montréal et CEROG (centre de recherche sur les organisations et la gestion) IAE Aix-en-Provence. Domaines de recherche : émotions au travail, contagion émotionnelle : décision et cohésion de groupe, santé mentale au travail. Auteur de « Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionnel » in Les émotions au travail, Le comportement organisationnel, (2005), coordinateur Olivier Herrbach, Université Bordeaux, Lihre, Eds Dobœck., p. 219-248, « L'organisation : une arène émotionnelle source de pathologies au travail », Management de la Santé et de la Sécurité au Travail, acte de la journée de recherche AGRH publiée Eds l'Harmattan.

Éric VATTEVILLE, professeur Emérite de Sciences de Gestion à l'université de Rouen. Docteur d'État en sciences économiques. Diplômé expert comptable. Licencié en droit et es Lettres. Il a publié « Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Economica, 1985 « Le management stratégique de l'emploi », EMS 2003.

Marc-André VILETTE, chercheur associé à l'IREGE, laboratoire de recherche de l'université de Savoie. Ses travaux portent sur la GRH en PME, en particulier le travail à temps partagé. Il enseigne également la GRH dans plusieurs universités et écoles. Par ailleurs, il est responsable RH de deux PME. À ce titre, il est président du groupe Haute-Savoie, coordinateur Rhône-Alpes, membre du Bureau national de l'ANDCP et invité permanent de celui de l'AGRH. Enfin, il est membre du comité de rédaction de la revue personnel, pour laquelle il écrit des articles et copilote les dossiers sur la GRH en PME, thème sur lequel il coordonne un livre avec Pierre Louart.

Catherine VOYNNET FOURBOUL, maître de conférences, université Panthéon Assas, Paris 2. Directrice des études du CIFFOP. Consultante en management, auditrice en ressources humaines. Spécialiste de l'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur, chercheuse au LARGEPA dans le domaine des relations sociales européennes. Articles de recherche : le codage à visée théorique, Recherche et Applications en Marketing, vol. 21, n° 4/2006 ; Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, revue Relations Industrielles, 2006 ; Le dispositif expérimental d'appui au dialogue social dans les PME, revue Personnel, n° 460, juin 2005 ; Le comité d'entreprise européen de France, in Revue Française de Gestion, vol 30, n° 150, mai juin 2004 ; Quelles représentations de l'audit social ? IAS Institut d'Audit Social, Université d'été, Lille, 08-2005.

Zahir YANAT, auditeur agréé, président d'honneur de L'IAS, vice président de l'association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (ADERSE), vice président AGRH. Diplômé de Sciences Po Bordeaux, titulaire d'un MBA de l'INPED Alger/HEC Montréal, il est docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches. Il mène sa carrière d'auditeur et d'enseignant chercheur après avoir été DRH et secrétaire général d'entreprises en Algérie, pendant 25 ans.
À partir de 1990 il enseigne la GRH, la théorie des organisations, l'audit social et la responsabilité sociale au sein de plusieurs universités en France et au Maghreb. Actuellement maître de conférences à l'université Bordeaux IV, responsable des enseignements GRH au CNAM Aquitaine, professeur de management à Bordeaux école de management où il a créé le laboratoire « Humanisme, gestion et leadership ». Il mène en parallèle des activités de conseil. Auteur de nombreux articles et contributeur de plusieurs ouvrages. Il milite pour un décloisonnement des disciplines ainsi que pour le maillage des identités.

Maria ZAFIROPOULOU, doctorante à l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Lille. Préparation d'une thèse sur « la proximité comme mode d'innovation organisationnelle des entreprises sociales : le cas hospitalier ». Chargée de recherche : projet européen EQUAL, IAE de Lille (expérimentation en Nord Pas de Calais, du concept de district industriel appliqué à l'Économie Sociale et Solidaire). Juriste spécialisée en droit et politiques de santé.

Véronique ZARDET, professeur de sciences de gestion à l'université Jean Moulin Lyon 3 et co-directrice de l'ISEOR. Elle a notamment écrit de nombreux ouvrages avec Henri Savall sur le management socio-économique des entreprises et organisations, en particulier « Maîtriser les coûts et performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable ».