

# AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES ET PERFORMANCE DES ENTREPRISES MAGHREBINES: ESSAI D'ANALYSE

**Bouchra BAKADIR**

*Doctorante en Ressources Humaines*

Université Hassan II, Faculté des Sciences Juridiques

Economiques et Sociales- Mohammedia, Casablanca, Maroc

bouchra\_bakadir@yahoo.fr

## RESUME :

Les mutations technologiques économiques et financières, la mondialisation et l'accentuation de la concurrence, sont aujourd'hui les défis auxquels les organisations doivent faire face.

Plus que jamais, l'entreprise est sollicitée à mettre en place de nouveaux outils afin d'atteindre la performance qui lui permet de « survivre » dans un environnement de plus en plus turbulent et exigeant.

La performance est une notion polysémique, qui n'est pas seulement d'ordre économique ou financier, mais elle est aussi et surtout d'ordre social. Toutes les fonctions de l'entreprise y contribuent ; aujourd'hui, l'accent est de plus en plus mis sur l'apport de la GRH à la performance organisationnelle.

La GRH a vu naître une palette d'outils et de pratiques qui ont pour objectif de permettre à la Direction des RH de répondre aux enjeux de l'environnement économique, technologique, social et législatif qui constitue son champ d'interaction ; Parmi ces outils on retrouve l'audit des Ressources Humaines à travers lequel les entreprises maghrébines, pilotent leurs activités en introduisant dans la GRH, des notions de chiffres, et d'indicateurs qui lui faisait défaut, et gèrent les interactions de la fonction RH avec l'ensemble des parties prenantes, qui sont de plus en plus exigeantes sur la performance de l'entreprise. Quelle est donc la contribution de l'Audit des Ressources Humaines à la performance organisationnelle? Et quel état des lieux peut-on dresser sur la pratique de l'Audit des RH au sein des entreprises maghrébines ?

Dans le cadre de cette communication, nous allons présenter les résultats d'une étude quantitative menée auprès d'un échantillon d'entreprises maghrébines, son objectif c'est de mettre en évidence l'état des lieux de la pratique de l'audit des Ressources Humaines, et sa contribution à la performance de l'entreprise.

**MOTS –CLES ::** AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES, PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE, PILOTAGE SOCIAL, GRH

## INTRODUCTION

La fonction RH, comme toutes les fonctions au sein de l'entreprise, sous l'effet de la mondialisation, est aujourd'hui mise à contribution, désormais elle doit justifier ses dépenses, son effectif et démontrer sa participation à la création de la valeur pour les différentes parties prenantes.

Les directions des Ressources Humaines, expriment aujourd'hui un malaise qui peut se résumer à une question existentielle « *à quoi servons-nous ? Sommes-nous au service des*

*seuls actionnaires, sommes-nous au service d'une performance globale ?* (Martory et Crozet 2008, p286)

Les visions anciennes basées sur le tout technologique ou les réductions systématiques des effectifs ont montré leurs limites dans la durée. Les entreprises sont dans l'obligation de mettre en œuvre des stratégies de développement, fondées sur la mobilisation des hommes et des équipes et pilotées par les Directions des Ressources Humaines, qui ont gagnées en position, et qui sont aujourd'hui au cœur de la performance; C.H. Besseyre des Horts qualifie les Ressources Humaines par « *la seule ressource qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante. Tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier* »<sup>1</sup>.

La mesure de la performance des Ressources Humaines, passe à travers un meilleur pilotage et selon différents outils ; Parler des outils de pilotage des Ressources Humaines, ne constitue pas une thématique récente, il s'agit d'une longue quête soulevée à travers les expérimentations en matière de comptabilisation des Ressources Humaines jusqu'aux approches récentes de mesure du capital humain: bilan social, indicateurs sociaux, contrôle de gestion sociale et audit social.

Ainsi, à l'instar des entreprises européennes, les entreprises maghrébines cherchent elles aussi à améliorer leurs pratiques managériales; en matière de GRH, elles présentent un cas relativement spécifique puisqu'elles ont engagé de profondes réformes sur le plan économique et juridique afin d'accroître leurs situations, ainsi la Gestion des Ressources Humaines est une composante pratiquement absente dans les petites et moyennes entreprises maghrébines et se réduit à une simple administration du personnel, et dans les grandes entreprises, les pratiques managériales sont beaucoup plus développées , compétitivité et ouverture sur l'international oblige.

Parmi les outils préconisés dans le pilotage social, il y a l'Audit des Ressources Humaines ; définit par Jean Marie Peretti(2001) comme étant un « *examen professionnel qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des RH aux objectifs d'une organisation et d'émettre les recommandations d'amélioration de la qualité de la GRH* »L'audit des RH est aujourd'hui une des pratiques du management des Ressources Humaines les plus en vogue, Alain Meignant (2009) précise que c'est un outil de pilotage s'appuyant sur la recherche et la vérification de preuves factuelles sur les faits vérifiés.

L'objectif de notre communication consiste à appréhender, par le biais d'une enquête lancée au sein d'un échantillon d'entreprises maghrébines, la pratique de l'audit des Ressources Humaines et de mettre en évidence son importance et contribution à la performance de l'entreprise; il s'agit d'aborder dans un premier temps, les caractéristiques de la GRH au Maghreb ainsi que le lien entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, et dans un deuxième temps, de dresser un état des lieux sur la pratique de l'Audit RH au Maghreb et son apport à l'entreprise à travers la présentation des résultats de l'étude.

## 1. LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ENTREPRISES MAGHREBINES ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Cette première partie a pour objectif de mettre en évidence dans un premier temps, les spécificités de la GRH au Maghreb, et dans un deuxième temps de faire un cadrage théorique des concepts de performance organisationnelle et d'Audit des Ressources Humaines.

### *LA GRH AU MAGHREB : ETAT DES LIEUX*

Les pays du Maghreb, ont capitalisé de nombreuses réformes ; il est difficile d'imaginer la GRH au Maghreb sans lui donner sens à travers des contextes politiques, sociaux et

---

<sup>1</sup> Besseyre des Horts C.-H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, n°46, pp. 2-16.

institutionnels (Louart & Scouarnec, 2005); l'histoire de la GRH au Maghreb ne peut être décrite sans se référer aux différents événements historiques vécus par ces pays, quoique spécifique au contexte de chaque pays, mais qui ont des traits similaires permettant ainsi l'instauration d'un « système » de GRH.

Ainsi, de la colonisation, en passant par la privatisation, et en arrivant à l'ouverture et la mondialisation, ces étapes ont eu des répercussions sur le processus organisationnel des entreprises en Algérie, Maroc et en Tunisie.

D'abord, il y a eu les réformes qu'ont connu ces pays (Matmati, 2006), elles ont été initiées à des rythmes et selon des approches différentes mais globalement elles se sont traduites par :

- Rachat d'une partie ou la totalité du capital des entreprises Publiques : Privatisation, Suppression des monopoles de l'Etat.
- Grande ouverture à l'IDE (Investissements Directs Etrangers).

Ensuite, la création d'associations d'appui aux entreprises, regroupant les professionnels du domaine RH (Matmati, 2005) : AGEF<sup>2</sup> au Maroc, ARFORGHE<sup>3</sup> en Tunisie, et l'ALGRH<sup>4</sup> en Algérie, dont l'objectif est le partage des expériences, la diffusion des bonnes pratiques locales ou internationales, et la construction de liens avec des associations similaires dans le monde, ces associations ont constitué un facteur de progrès immense pour la fonction GRH au Maghreb et ont contribué à donner de la visibilité à cette fonction.

Parallèlement, des cabinets de conseil dans le domaine des RH, ont été créés, dotés de consultants, ils apportaient le conseil et le renforcement nécessaires aux cadres dans l'exercice de leurs fonctions en RH.

Enfin, la GRH au Maghreb a été structurée à travers la mise en place du cadre juridique approprié qui répond au besoin des entreprises et aux employés et clarifie les droits et devoirs de chacun.

### *LES PRATIQUES DE GRH DEVELOPPEES AU SEIN DES ENTREPRISES MAGHREBINES*

Malgré les nombreuses réformes, la fonction RH dans le Maghreb se heurte à plusieurs obstacles empêchant sa réelle mise en œuvre ; au Maroc elle est en mal de structuration (Bentaleb, 2000), en Algérie elle est en mal de définition (Khat, 2010) et en Tunisie elle est en mal d'instauration entre modernisme et autoritarisme (la culture du Flou) (Zghal, 2000)

Les pratiques RH sont certes, spécifiques à chaque pays, mieux encore à la taille, au secteur d'activité et à la culture au sein du Même pays - les facteurs de contingence conditionnent amplement les pratiques mises en œuvre (Bayad et al. 1994, p.238)- mais l'évolution et la structure de la fonction RH au Maghreb est relativement similaire dans les trois pays :

-Le secteur informel : Les pratiques de GRH sont non structurées, l'administration du personnel est effectuée de façon traditionnelle, en l'absence du minimum requis : contrat de travail, fiche de paie, règlement intérieur. A noter qu'au Maroc ce secteur compte en moyenne 1,55 millions unité de production<sup>5</sup>;

-Les PME : Occupant la plus grande partie du tissu économique des entreprises Maghrébines, les PME/PMI sont caractérisées par une certaine hybridation des pratiques GRH (Frimousse & Peretti, 2005), elles disposent de quelques outils de gestion et d'administration du personnel, la fonction RH est effectuée par la direction elle-même ou déléguée à un agent

---

<sup>2</sup> Association des Gestionnaires et Formateurs

<sup>3</sup> Association des Responsables de Formation et de Gestion Humaine dans les Entreprises

<sup>4</sup> Association Algérienne des Ressources Humaines

<sup>5</sup> Les résultats du Haut-Commissariat au Plan (HCP), Maroc Décembre 2009

comptable ou administratif, les outils sont limités au minimum indispensable : traitement régulier de la paie du personnel, déclarations aux organismes sociaux, pointage...

-Les grandes PME quant à elles s'inspirent de leurs confrères européens et disposent d'une entité dédiée à la fonction RH, qui, en plus du minimum indispensable à l'administration du personnel, ont des dispositifs de formation, de recrutement et de communication interne ;

-Les grandes entreprises : Filiales de multinationales, ou groupes nationaux publics, ces entreprises disposent de services ou directions dédiés à la fonction RH avec l'existence de procédures formalisées de recrutement, formation, rémunération et GPEC. Le mode de Management de ces entreprises ressemble fortement à celui pratiqué au sein des entreprises européennes, qui, quel que soit leurs secteurs d'activité et leurs catégories adoptent toutes, les bonnes pratiques managériales qui sont en Vogue en Europe.

A noter que dans les filiales d'entreprises multinationales, les méthodes et outils de gestion sont transposés tels qu'ils sont mis en œuvre au niveau de la maison mère, avec quelques adaptations au contexte local : facteurs de contingence (Lawrence et Lorsch, 1994)

## 2. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ET AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES : CADRAGE THEORIQUE

Les premiers travaux qui ont évoqué le lien entre GRH et performance organisationnelle trouvent leurs origines dans les approches développées par Chrétien, Arcand G., Tellier et Arcand M. (2005).

Ces travaux se sont basés sur les théories issues autant de la stratégie, de la finance, de l'économie que de la psychologie, (Becker et Huselid, 1998).

- **L'approche stratégique des Ressources Humaines,**

Fondée principalement sur la théorie des ressources (Wenerfelt, 1984), les ressources de l'entreprise, pour constituer un avantage concurrentiel durable, doivent être génératrices de valeur, rares, difficilement imitables ou substituables (Barney, 1991; Pfeffer, 1994).

En effet, les difficultés rencontrées par les entreprises ont déplacé l'intérêt depuis les variables externes comme son positionnement sur le marché, vers les variables internes ; l'accent a été mis sur la dimension sociale et plus précisément sur les Ressources Humaines, qui peuvent procurer un avantage concurrentiel durable (McMahan, Virick et Wright, 1999; Becker et Gerhart, 1996).

- **L'approche financière des Ressources Humaines**

Cette approche a abordé les pratiques de gestion des Ressources Humaines sous l'angle de la coordination optimale des salariés permettant soit de réduire le risque d'affaires d'une entreprise, soit d'atteindre le rendement visé de ses actifs (D'Arcimoles 1995, Lepak et Snell 1999), posant également la question du lien.

- **L'approche économique des Ressources Humaines**

L'approche économique est basée sur trois théories, celle du capital humain, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence.

Selon la théorie du capital humain (les années 60), les connaissances, les habiletés et les compétences détenues par les individus représentent, au même titre que les autres actifs corporatifs, une source de valeur économique pour la firme, ces travaux théoriques justifient la capacité d'activités de gestion des Ressources Humaines à augmenter la valeur du capital humain dans tout genre d'entreprise (Hashimoto, 1990; Pfeffer, 1998; Baron et Kreps, 1999).

La théorie des coûts de transaction (Coase 1937; Williamson, 1979, 1981) postule que les agents ne sont dotés que d'une rationalité limitée et se comportent de manière opportuniste.

La théorie de l'agence (Jensen et Meckling ; 1976, Jones et Wright 1992) rapproche le comportement d'une entreprise de celui d'un marché dans le sens où il résulte d'un processus d'équilibrage complexe. Elle considère les pratiques de GRH comme une forme de contrat susceptible de réduire les risques induits par la relation d'agence.

- **L'approche psychologique des Ressources Humaines**

Dans cette approche les motivations du personnel ainsi que leurs satisfactions sont des facteurs qui influencent positivement sur le rendement au travail et chemin faisant sur la rentabilité de l'entreprise (Coase 1937; Williamson, 1979, 1981).

Ainsi, les différentes approches avancées démontrent que les pratiques de GRH ont une influence non indéniable sur les compétences des salariés, au travers l'acquisition et le développement du capital humain au sein de l'entreprise.

S'inscrivant dans une logique d'amélioration des performances, l'audit social est l'outil le plus privilégié à mettre en place (El Abboubi & El Kandoussi, 2008) qui permet de dresser un état des lieux sur la fonction RH, en effet, il demeure le meilleur allié pour réduire les risques auxquelles les entreprises sont confrontées.

Igalens (2000) définit l'audit des Ressources Humaines comme étant « *un jugement porté sur la qualité des Ressources Humaines d'une organisation* »

Feron (2005) avait démontré que l'audit social contribue à la performance selon la logique de recherche par l'entreprise: Economique ou globale

Dans la logique de performance économique (Friedman, 1962), l'audit social a pour but de se focaliser sur les processus qui vont permettre de maîtriser les structures de coûts (recherche d'un avantage concurrentiel par le prix) ou d'accroître la contribution des Ressources Humaines à la performance de l'entreprise, en mettant l'accent sur le capital humain de l'entreprise et la maîtrise des investissements fait pour l'acquisition, la fidélisation et le développement d'un portefeuille de compétences aligné avec la stratégie de l'entreprise(recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification)

Dans la logique de performance globale (économique, sociale, environnementale, sociétale) Freeman (1984) : l'audit social se retrouve confronté à des objectifs et des pratiques originales par rapport à celles sur lesquelles il se focalise habituellement, avec une extension du regard vers des acteurs « partenaires » échappant au lien salarial, et des périmètres d'impact aux frontières floues.

L'audit social en tant que pratique de la GRH s'inscrit dans la logique de création de la valeur et de contribution à la valeur organisationnelle ; en effet l'audit social qui se veut être « 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, 2001), devrait contribuer à coordonner les audits effectués par les responsables RH dans chacun de leurs services (recrutement, rémunération, formation, etc.) pour assurer une meilleure cohérence des actions correctrices proposées afin d'améliorer la performance globale.

Quel est son apport aux entreprises Maghrébines ? C'est la question à laquelle on va essayer de répondre dans la partie suivante.

### 3. PILOTAGE ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE A TRAVERS L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES : ETUDE EMPIRIQUE

Cette deuxième partie consistera à présenter les résultats de l'étude sur la pratique de l'audit des Ressources Humaines, ainsi que sa contribution à la performance.

#### *CADRE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE*

La présente étude a pour objectif de dresser un état des lieux sur la pratique de l'audit des Ressources Humaines et son apport à l'organisation, l'étude est donc purement exploratoire, qui vise à ressortir les avis et les perceptions des Cadres RH, vis-à-vis de la pratique de l'audit RH.

Pour réaliser notre étude nous nous sommes intéressés aux grandes entreprises, notre choix n'est pas fortuit, nous avons orienté notre choix vers la grande entreprise, parce qu'elle est susceptible de disposer d'une cellule dédiée à la Fonction RH, et donc une pratique de l'audit social. La définition d'une grande entreprise a toujours fait l'objet de controverse, en effet si la plupart des pays se réfèrent aux mêmes critères pour définir cette catégorie d'entreprises (taille de l'effectif, montant du CA et/ou du total du bilan), les seuils utilisés varient considérablement d'un pays à l'autre, nous avons donc retenu la définition de l'Insee qui retient pour la grande entreprise un nombre de salariés supérieur à 500 personnes et un chiffre d'affaire d'au moins 500 millions de Dirhams.

L'échantillon de notre étude recouvre une soixantaine d'entreprises réparties entre le Maroc, l'Algérie et la Tunisie ; Etant donné qu'au moment de la rédaction de la présente étude l'enquête est toujours en cours de réalisation, nous nous contenterons de présenter dans cette communication, les résultats de l'enquête menée auprès de 30 entreprises Maghrébines réparties à part égal entre les 3pays (10 entreprises dans chaque pays).

Pour pouvoir mener notre étude quantitative il a fallu mettre en place un ensemble de critères afin de dresser l'état des lieux, ce dernier ne peut refléter que les entreprises enquêtées, et partant, les résultats ne peuvent être élargis à l'ensemble des entreprises Maghrébines.

Nous avons retenu les critères suivants :

- Typologie d'entreprise : la grande entreprise ;
- Secteur d'activité : Secteur Secondaire regroupant des entreprises de différentes branches d'activités ;
- Nationalité des entreprises : nous avons choisi, à part égal au sein de chaque pays, les entreprises nationales et multinationales, le but étant de vérifier l'impact de la nationalité de l'entreprise sur ses pratiques RH, et entre autres sur la pratique de l'audit RH.

N'ayant pas de données officielles sur la liste des entreprises dans les trois pays, nous avons constitué notre base de sondage :

Au Maroc nous nous sommes basés sur la liste des grandes entreprises marocaines, fournie par le Magazine les 500 de 2010, elle regroupe l'ensemble des grandes entreprises nationales, multinationales et mixtes, qui ont réalisé de bonnes performances économiques et sociales.

En Algérie, la collaboration avec l'ALGRH à travers son Directeur par Intérim Mr Abdllhamid Maiza, nous a été d'un grand apport, d'abord pour valider le questionnaire, ensuite pour le diffuser auprès des entreprises Algériennes ;

En Tunisie, nous nous sommes basées sur la liste des entreprises diffusées par le ministère Tunisien de l'industrie, ainsi que sur les différentes bases de données disponibles.

Devant l'impossibilité d'être présent en Algérie et en Tunisie pour diffuser directement le questionnaire auprès des entreprises de l'échantillon, nous nous sommes basés sur les réseaux sociaux professionnels (Linkedin et Viadeo) cette méthode nous a facilité la prise de contact avec notre cible (Cadre et directeurs RH), et chemin faisant la diffusion du questionnaire auprès des entreprises.

L'administration du questionnaire s'est faite avec le logiciel SPSS17.0.

## *L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE*

### - Définition de l'audit RH

Défini par J.Igalens dans l'université de printemps de l'audit social en 2011, comme étant « *un bout de projecteur sur une zone d'ombre* », l'audit des RH est un processus méthodique qui vise à apprécier la qualité des Ressources Humaines au sein de l'entreprise ;

Contrairement aux résultats présentés par Voynnet-Fourboul( 2005) , lors des université de printemps et d'été de l'audit social à Marrakech et à Lille, le terme d'audit social n'est plus assimilé à une procédure lourde, source de perception négative chez les DRH, au contraire, 83% des entreprises maghrébines enquêtées voient en l'audit des RH, un outil d'amélioration du Management des Ressources Humaines, 10% d'entre elles considèrent qu'il s'agit d'une évaluation de la performance sociale des entreprises, et 7% considèrent qu'il s'agit d'un moyen de contrôle de la fonction RH.

### - Place de l'audit RH

La culture d'audit et d'évaluation est omniprésente dans l'ensemble des entreprises, l'analyse démontre la coexistence de l'audit RH avec les autres types d'audit ; il ressort de l'analyse que les certifications qualités sont un préalable et un excellent outil permettant l'instauration d'une culture d'audit des RH, et cela grâce aux audits qualités organisés régulièrement dans le cadre de la certification.

L'enquête révèle aussi que l'examen des états financiers de l'entreprise à travers l'audit comptable et financier est le plus prisé des audits, il est pratiqué par toutes les entreprises maghrébines enquêtées sans exception, suivi par l'audit qualité à 27%, l'audit commercial à 16%, l'audit des Achats et logistique à 14% et l'audit de production à 8%.

### - La pratique de l'audit des Ressources Humaines

Les cadres et Directeurs Ressources Humaines sont conscients du rôle joué par l'audit des RH et de son apport à l'entreprise, à ce titre plusieurs rôles lui sont assignés :

- Appréciation de la pratique des Ressources Humaines dans l'entreprise à des normes (nationales ou internationales)
- Diagnostiquer les sources éventuelles de dysfonctionnement
- S'assurer de la cohérence des pratiques RH avec la politique Ressources Humaines
- Rechercher l'efficacité des décisions prises dans le domaine des Ressources Humaines
- Assumer l'utilisation efficace et économique des Ressources Humaines

L'analyse démontre que 53% des entreprises enquêtées déclarent pratiquer l'audit des RH, elles se répartissent comme suit :

<b>Pays enquêté</b>	<b>Pratique de l'audit RH</b>
<b>Algérie</b>	40%
<b>Maroc</b>	60%
<b>Tunisie</b>	60%

45% de ces entreprises préfèrent confier la réalisation de l'audit des RH à des organismes spécialisées, qui présentent l'avantage d'un regard neuf vis-à-vis des processus RH mis en

place et n'hésitent pas à questionner l'évidence. L'auditeur externe n'est toutefois pas toujours au fait de la culture particulière de l'entreprise, c'est pour cela 55% des DRH considèrent que les auditeurs internes, sont mieux placés pour réaliser cet audit.

L'audit social est aussi une mission aux dimensions variables (Couret et Igalens ,1988). Vu qu'il peut être soit une mission d'appréciation de la conformité de la pratique sociale à des référentiels, soit une mission de recherche de l'efficacité des pratiques sociales ou enfin une mission d'ordre stratégique de l'entreprise. 56% des entreprises pratiquant l'audit des RH, privilégient l'audit de conformité, qui vise à vérifier les procédures mises en place avec les normes nationales et internationales; l'audit d'efficacité et des risques et valeurs sont les moins utilisés.

#### - LES DIFFERENTS TYPES D'AUDITS MIS EN PLACE

L'enquête sur l'audit RH fait ressortir que la rémunération constitue le premier domaine évalué dans le cadre de l'audit des RH, et cela à hauteur de 21% , ce qui rejoint ce qui a été démontré sur le plan international, en effet il est l'une des missions les plus importantes de l'audit social(Igalens et Peretti, 1986),ainsi, au carrefour de disciplines variées, le droit du travail, la gestion financière et prévisionnelle, la psycho-sociologie, l'audit des rémunérations apporte aux directions d'entreprise un jugement motivé et indépendant sur :

- La conformité de leurs outils et de leurs politiques de rémunérations à l'état du droit et des règles internes ;
- L'efficacité de leurs procédures et la qualité de leurs informations en la matière
- La nature et le degré de maîtrise des risques liés aux politiques salariales,

En 2ème position nous trouvons l'audit de la formation, qui vise à évaluer le retour sur investissement, et la cohérence des réalisations au niveau de la formation avec les objectifs qui lui ont été assignés, les entreprises maghrébines recourent à cet audit à hauteur de 19% De façon détaillée et par ordre d'importance, les éléments qui font le plus l'objet de l'audit RH sont :

- L'audit de la fonction RH ;
- L'audit des recrutements
- L'audit de la gestion de carrière
- L'audit du climat social
- L'audit des conditions de travail
- L'audit de la conformité au droit du travail
- L'audit de la RSE

73% des entreprises maghrébines enquêtées estiment que le recours à l'audit RH est une nécessité pour faire le point sur la fonction RH, les 27% restantes confirment que l'audit des RH est obligatoire en cas de changements organisationnels ou stratégiques tels que les : les opérations d'acquisitions, fusions, restructurations

Enfin, Sur les 9 entreprises maghrébines qui pratiquent l'audit par leurs propres moyens, 3 entreprises seulement disposent d'une cellule dédiée à l'audit RH, et d'auditeurs sociaux capables d'établir un diagnostic, et dotés de compétences clés tel que la rigueur l'organisation, ainsi que le sens d'écoute et d'analyse.

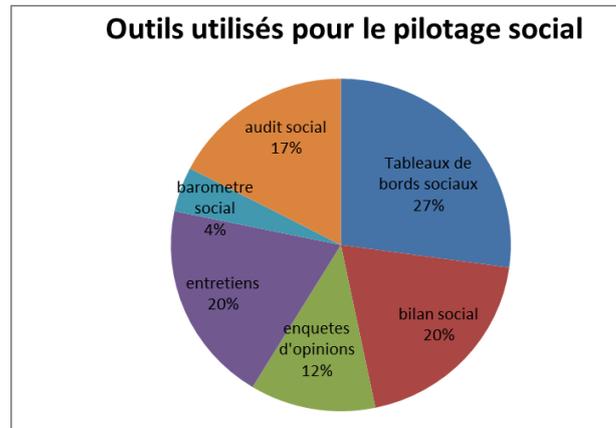
#### *APPORT DE L'AUDIT DES RESSOURCES HUMAINES AU PILOTAGE DE L'ACTIVITE RH*

Les entreprises maghrébines sont conscientes de la problématique du pilotage de l'activité Rh, les résultats de l'étude démontrent que Le tableaux de bord constitue l'outil le plus privilégié dans le pilotage social, puisqu'il permet aux responsables de se situer rapidement à travers les indicateurs sociaux : absentéisme, turnover, heures supplémentaires effectuées...

Le bilan social même s'il ne constitue pas une exigence au Maroc et en Algérie(en Tunisie il est préconisé), il est aussi utilisé comme un outil de pilotage social à hauteur de 20%, le bilan

social récapitule les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social.

L'audit des Ressources Humaines quant à lui, est considéré comme étant un outil de pilotage social à hauteur de 17%, ces résultats corroborent avec les éléments avancés par certains auteurs (Alain Meignant, (2009), sur l'audit social comme étant un outil de pilotage indispensable au Management stratégique et opérationnel des ressources Humaines.

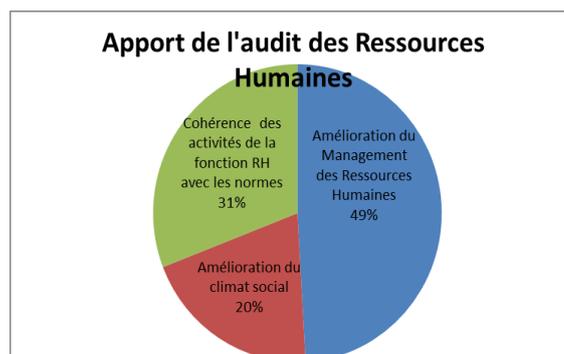


Déterminer l'apport de l'audit des Ressources Humaines à la fonction RH au sein de l'entreprise en particulier et à l'organisation en général, est un exercice complexe, qui est du à l'importance des enjeux dans la Gestion des Ressources Humaines et la difficulté d'apprécier l'immatériel, l'information sociale n'est pas systématiquement chiffrée.

Trois grandes réponses ont été révélées par les répondants pour décrire leurs perceptions quant à l'apport de l'audit RH à la fonction RH, à cette question se sont exprimés à la fois des répondants qui ont une pratique de l'audit social et ceux qui n'en ont pas mais qui ont des attentes par rapport à l'audit social et seraient susceptibles d'y avoir recours dans l'avenir.

L'amélioration du Management des RH constitue l'apport le plus important dans lequel l'audit des ressources Humaines contribue, et cela à hauteur de 49% ;

31% des répondants estiment que l'audit des RH est un moyen pour assurer la cohérence de toutes les activités RH avec les normes qu'elles soient nationales ou internationales



La contribution de l'audit des RH peut être démontrée sur d'autres volets (Peretti, 2001) :

- 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
- 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.

## CONCLUSION

L'Audit des Ressources Humaines, est une pratique naissante dans les entreprises maghrébines, les résultats préliminaires de l'étude démontrent qu'il sort de sa marginalité, Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans des audits des RH, qui sont non seulement de conformité mais aussi d'efficacité, l'audit RH permet ainsi à la fonction RH de créer de la valeur et d'associer performance économique et performance sociale.

La responsabilité sociale des entreprises poussent aujourd'hui l'audit RH à devenir plus global et à introduire l'éthique dans sa mise en œuvre ; ainsi sa contribution à la gestion des Ressources Humaines et à la performance globale sera plus explicitée, toutefois, cet objectif ne peut être atteint sans que la GRH ne devienne elle-même responsable.

## BIBLIOGRAPHIE

- AUTISSIER, D. , SIMONIN, B. , Thibault, A. (2009), Mesurer la performance des ressources Humaines, Paris, Eyrolles Editions
- BAAYOUD M. et ZOUANAT H. (2006), « La GRH au Maroc : histoire et perspectives de reconfiguration » Ressources Humaines en Euro méditerranée, volume 2, Marseille, Editions Euromed, p. 122-131
- BAYAD, M. et D. NEBENHAUS (1994), « Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique », Actes du 5ième Congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 235-242.
- BENRAISS L., et IGRALENS J. (2005) « Aux fondements de l'audit social : Howard R. BOWEN et les églises protestantes » Actes de la 23ème Université d'été de l'IAS, Lille, 1 et 2 septembre
- BENTALEB C., (2000), « La fonction RH au Maroc : typologie et champ de compétences », Cahier de recherche, Marrakech, Université Cadi Ayad
- BERNARD M. (2003), « Audit social », Revue française de gestion 6/2003 (no 147), p. 235-246
- BESSIRE D. (1999), « Définir la performance », Comptabilité Contrôle Audit, Tome 5, vol. 2, Septembre, p.127-150.
- BESSEYRE DES HORTS C.-H. 2002. « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », Revue GRH, n°46, pp. 2-16.
- BOSQUET R. (1989), Fondements de la performance humaine dans l'entreprise, coll Personnel ANDCP, Paris, Editions d'Organisations
- BOURGUIGNON A. (2001), Evaluer les performances : comment penser ensemble GRH et contrôle de gestion, Management et conjoncture sociale, n° 604, p. 16-19.
- BRABET J., (1993), Repenser les gestions des ressources humaines, Paris, Economica,
- CANDAU P. (1992), Audit Social, Paris, Vuibert,
- CHAOUKI F., IGALENS J., BENSALÉM M., (2005), « La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle. Une étude auprès des

- salariés des entreprises marocaines », Perspectives sur la GRH au Maghreb, Paris, Editions Vuibert
- CITEAU, J.P. (1997), Gestion des ressources humaines, Armand Collin.
- COURET A. & Igalens J. (1988). L'audit social, Paris Que sais-je ? .
- CROZET D., Martory B. (2008), Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social et performances, Paris, Dunod.
- DALI A. (2005), La gestion des ressources humaines en Algérie, dans Perspective sur la GRH au Maghreb, Paris, Editions Vuibert,
- EL ABBOUBI M. & EL KANDOUSSI F. (2008) « L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des reformes des entreprises publiques au Maroc », HEC-ULg Working Paper Series August 06 / N° 200608/08
- FERON, M. (2005). « Comment passer à un audit social de troisième génération ? » Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social, Lille.
- FRIMOUSSE S. et Peretti J-M. (2005), « La gestion des ressources humaines dans le contexte Maghrébin : entre convergence et contingence, p. 263-278, in Yanat Z. et Scouarnec A. (coord.) », Perspectives sur la GRH au Maghreb –Paris, Editions Vuibert, p. 263-278.
- FRIMOUSSE S., Peretti J.M., (2005), « Perceptions et visions de l'audit Social par les DRH du Maghreb », Actes de la 23ième Université d'été de l'Audit Social, Lille,
- GALAMBERT P., Arcimoles C.H., Dubert P., (2007), RH les leviers de la performance : redéfinir, développer et piloter la performance ressources humaines, Paris, Editions Eyrolles,
- HUSELID. M.A., S.E. JACKSON & R.S. SCHULER. 1997. « Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance », Academy of Management Journal, vol. 40, n° 1, p. 171-188.
- IGALENS J. (2000), Audit des Ressources Humaines, Paris, Editions Liaisons,
- IGALENS J. et PERETTI J.M., (1986), Audit des Rémunérations, Paris, Les Editions d'organisations
- KADRI-MESSAID A. (2009), « Audit social et GRH : un enjeu pour développer les compétences dans les entreprises algériennes », Acte de la 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009
- KHIAT A. (2009), « Pour une gestion coopérative en matière de G.R.H. dans les entreprises Algériennes », Acte de la 11ème Université de printemps de l'Audit Social, Sidi Fredj – Algérie. 30 et 31 mai 2009.
- KHIAT A. (2008), « Analyse économique Et Gestion des Ressources Humaines », Thèse de Doctorat d'Etat, Algérie.
- LANGEVIN P. & NARO G. (2003), « Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne », Congrès de l'AFC : Louvain la Neuve.
- LAWRENCE P. et LORSCH J. (1994), Adapter les structures de l'entreprise intégration ou différenciation, Paris, Editions d'organisations,.
- MARTORY B. (2003), « Audit social : Pratiques et principes », Revue française de gestion, Lavoisier 2003/6 - n° 147.
- MATMATI M., (2005), « La gestion des ressources humaines au Maghreb » Perspective sur la GRH au Maghreb, Paris, Editions Vuibert
- MATMATI M. (2006), La Gestion des Ressources Humaines au Maghreb : état des lieux et Perspectives, in Silva F. (coord.), Ressources Humaines en euro méditerranée, Marseille, Editions Euromed, p. 120-140
- MEIGNANT A. (2009), Manuel d'audit du Management des Ressources Humaines : Méthode Audit MRH, Paris, Editions Liaisons
- NARO G. (2001), « L'articulation entre contrôle de gestion et GRH dans les organisations qualifiantes », Management et Conjoncture Sociale, n° 604, mai 2001.
- PERETTI JM.(2001), l'audit Ressources Humaines et Gestion des personnes ,Paris, Vuibert.

SIMONS R. (1995), «Control in an age of empowerment», Harvard Business Review, mars-Avril, p. 80-98.

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

Voynet-Fourboul. C. (2005) « Quelles représentations de l'audit Social ? », actes de la 23<sup>ième</sup> Université d'été de l'Audit Social, Lille.

WENERFELT B. 1984. « A resource-based view of the firm », Strategic Journal, pp.171-180.

ZARDET V. (1997), « Bilan Social et Pratiques de Pilotages : Points de vue de DRH », Les actes du colloque `Bilan social : Quelles leçons et quelles perspectives` - du 5 et 6 juin 1997

ZGHAL R. (2000) ; « La culture de la dignité et le flou dans l'organisation, » CERES.

# LES PRATIQUES DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE RSE EN REGION PACA : LA SPECIFICITE DES PETITES ENTREPRISES EN QUESTION

**Véronique BON**

*Maître de Conférences*

[vn.bon@wanadoo.fr](mailto:vn.bon@wanadoo.fr)

**Alain LACROUX**

*Maître de Conférences*

[alain.lacroux@wanadoo.fr](mailto:alain.lacroux@wanadoo.fr)

**Pierre TELLER**

*Maître de Conférences*

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

**Corinne VAN DER YEUGHT**

*Maître de Conférences*

[corinne.vanderyeught@free.fr](mailto:corinne.vanderyeught@free.fr)

## INTRODUCTION

Alors que la norme mondiale ISO 26 000, votée fin 2010, consacre l'adossment de la responsabilité sociétale des organisations (RSE) à l'objectif du développement durable (DD) de la planète, les petites entreprises, par ailleurs peu représentées dans le processus d'élaboration de la norme, sont-elles en mesure de répondre à cette exigence de responsabilité ? Portent-elles des spécificités susceptibles de favoriser ou de contrarier un tel engagement ?

Si la spécificité de « l'idéal-type PME » a fait l'objet de multiples travaux, en particulier dans le champ de la responsabilité sociétale, le rapport des PME au développement durable (perceptions et pratiques) est essentiellement interrogé par le biais d'études qualitatives sans que l'hypothèse d'une éventuelle spécificité ait été soumise au test statistique. Notre étude s'inscrit dans cet espace encore peu exploré par les méthodologies quantitatives. Nous avons tout d'abord constitué une base de données réunissant à ce jour 156 organisations, parmi lesquelles 135 entreprises de la région PACA. Puis, nous avons élaboré un questionnaire qui a été administré en face à face. Les

données recueillies ont fait l'objet de tests systématiques visant à comparer les petites entreprises (PE, moins de 50 salariés) et leurs homologues de plus grande taille (Moyennes et Grandes entreprises, MGE).

La première partie de cet article élabore le cadre conceptuel et théorique de la recherche. Après avoir défini les concepts de développement durable et de RSE, nous examinons comment la littérature en Sciences de gestion appréhende la spécificité des PE en nous intéressant plus particulièrement aux travaux en RSE/DD inscrits dans un champ que Torrès qualifie de « paradigme de la spécificité ». Cette revue de littérature fait émerger les questionnements guidant la recherche quantitative engagée. Après une présentation de la méthodologie retenue, la seconde partie est consacrée à l'exposé des spécificités identifiées au sein des petites entreprises et des traits qu'elles partagent avec leurs homologues de plus grande taille (perceptions et pratiques). A l'évidence, les résultats statistiques conduisent à relativiser les présomptions établies à partir de la littérature, même si certains traits spécifiques sont identifiés ou confirmés. En conclusion, nous discutons la portée et les limites de ces résultats.

## 1. DIFFUSION DE PRATIQUES RSE ET DD DANS LES PETITES ENTREPRISES

### *1.1. VERS UNE APPROCHE INTEGRATIVE DU DD ET DE LA RSE*

Le développement durable a reçu une définition officielle en 1987 dans un rapport onusien intitulé « Our common future ». Il invite les Etats à engager un mode de « développement qui réponde aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Originellement adressée aux Etats, l'exigence de durabilité est progressivement étendue aux organisations et en particulier aux entreprises (sommets de la Terre organisés à Rio en 1992 et à Johannesburg en 2002). Depuis, le DD est devenu un défi stratégique majeur pour un nombre croissant d'organisations qui l'intègrent progressivement dans leurs pratiques. Son succès (dans les discours, du moins) a contribué à celui de la RSE, en Europe, certains auteurs voyant même une sorte de filiation entre les deux concepts (Combes, 2005 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). Pourtant, l'intégration du DD dans l'entreprise ne va pas de soi car elle suppose de rompre avec la vision classique de la firme pour adopter une vision « surplombante » intégrant les parties prenantes (Dontenwill, 2005), voire la sphère d'influence (ISO 26000). En se fixant des objectifs de RSO/DD, l'entreprise endosse donc de nouvelles responsabilités qui ne se limitent plus à « accroître ses profits » au bénéfice des seuls actionnaires (Friedman, 1970) mais supposent une prise en compte de ses différentes parties prenantes (ou *stakeholders*) selon une approche élargie de

la performance. Freeman (1984) définit un *stakeholder* comme tout individu ou groupe pouvant affecter une organisation ou être affecté par la réalisation des objectifs de celle-ci (p. 46). Le concept de *stakeholder* a contribué à la diffusion de la RSE et du DD dans les milieux académiques comme dans le monde des entreprises. Il est qualifié « d'œcuménique » par Acquier et Aggeri (2007, p. 141) en raison de son caractère fédérateur et des potentialités de refondation théorique qu'il offre. Il facilite la traduction micro-économique des exigences de responsabilité sociétale.

Face au défi que la société pose à l'entreprise responsable en matière de DD, quelles motivations managériales fondent la réalité de cet engagement ? L'intégration du DD dans les pratiques résultera notamment de la capacité du dirigeant à identifier les avantages organisationnels induits, renouant en partie avec une approche instrumentale des parties prenantes (au sens de Donaldson et Preston, 1995) s'inscrivant dans une démarche stratégique (Reynaud, 2006) de différenciation, de réduction des coûts ou d'accès à des ressources clés de l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). L'engagement en DD pourra également résulter de la volonté de maintenir ou de conquérir une légitimité à produire, une « *licence to operate* » comme le proposent les théories néo-institutionnelles (Oliver, 1991 ; Aguilera *et al.*, 2007). Enfin, les motivations éthiques des dirigeants mises en exergue par l'approche normative des parties prenantes<sup>1</sup> (Jones *et al.*, 2007) sont susceptibles de fonder l'engagement responsable et durable, tant la reconnaissance de droits des parties prenantes sans pouvoir et sans influence (les populations qualifiées de « vulnérables » par le guide ISO 26 000) est constitutive des objectifs du développement durable. Il reste alors à savoir comment le dirigeant de petite entreprise appréhende cet enjeu planétaire. Quels facteurs motivent ou contrarient son engagement ? Ses perceptions et ses pratiques révèlent-elles des particularités qui trouveraient leur source dans le paradigme de la spécificité de la PME-concept tel qu'il est exploré par la recherche en Sciences de gestion ?

## *1.2. LE QUESTIONNEMENT D'UNE SPECIFICITE DES PETITES ENTREPRISES EN RSE/DD*

Si la recherche en PME s'inscrit de façon dominante dans le paradigme de la spécificité, il est nécessaire ici d'interroger ce cadre de référence, d'en définir les traits éventuels. Les traits de cette spécificité caractérisent la PME en tant que concept ou encore idéal-type (Julien et Marchesnay, 1988). À la petite taille des effectifs et(ou) du chiffre d'affaires, s'ajoutent une gestion centralisée dans les mains d'une équipe de direction réduite, une

---

<sup>1</sup> Comme le soulignent Margolis et Walsh (2003), le terme « normatif » est entendu au sens de la philosophie morale. Les approches normatives de la Théorie des Parties Prenantes visent ainsi à proposer des justifications morales pour l'action.

personnalisation de la gestion autour de la personne du dirigeant-proprétaire, un système d'information (interne ou externe) simple et peu formalisé, une spécialisation réduite des tâches et un processus de décision stratégique empruntant largement à l'intuition et au bon sens, sans planification formelle. Torres (2000) définit cette spécificité au travers d'une proximité géographique, affective et cognitive du dirigeant-proprétaire vis-à-vis de ses partenaires et collaborateurs. Courrent et Torrès (2005) soulignent l'ambivalence de ces proxémies, synonyme de liens forts vis-à-vis des partenaires les plus proches mais également d'exclusion de parties prenantes éloignées. Cette ambivalence se traduit par un management spécifique des parties prenantes (PP) : les partenaires proches (couramment, les clients, les employés, les fournisseurs) font l'objet d'une attention managériale forte mais les attentes de la société ou des pouvoirs publics sont relayées au rang de préoccupations secondaires (voir la revue de littérature de Lepoutre et Heene, 2006). Jenkins (2004) relève ainsi une moindre sensibilité des dirigeants de PME aux pressions de l'État, des collectivités locales et des groupes d'intérêt, défenseurs de causes humanitaires ou environnementales. Les chercheurs ont précisément interrogé cette spécificité de la PME-concept au regard de sa propension et de sa capacité à engager des démarches socialement responsables. Ils soulignent l'importance accordée aux relations interpersonnelles, lesquelles favorisent la compréhension et la prise en compte des attentes des partenaires (Spence, 1999 ; Bon, 2007), une approche dialectique associée à la recherche d'un consensus social (Paradas, 2008) et la constitution d'un capital social ou relationnel (Spence *et al.*, 2003 ; Russo et Perrini, 2010). Les démarches responsables du manager résultent alors d'un processus cumulatif long de développement de relations de confiance avec les PP et de compétences relationnelles. Non soumis à la pression à court terme d'un actionnariat attaché à la maximisation des profits, le dirigeant-proprétaire dispose d'une marge de manœuvre supplémentaire pour engager une politique responsable (Spence, 2007 ; Jenkins, 2004). Le système de gouvernance est en ce sens jugé plus propice à la mise en acte d'une éthique managériale de la responsabilité sociétale (Bon et Morlet, 2011). Les valeurs des dirigeants jouent ainsi un rôle clé pour expliquer l'engagement responsable de ces entreprises (Murillo et Lozano, 2006 ; Quinn, 1997). La souplesse et la flexibilité organisationnelle facilitent la diffusion et la promotion en interne de ces valeurs (Fassin *et al.*, 2011). Conjointement, les chercheurs pointent les freins à la mise en place de politiques en responsabilité sociétale : une latitude réduite au plan financier reliée à un accès plus difficile aux ressources de financement, un dirigeant multifonctions accaparé par la gestion quotidienne de l'entreprise et des ressources humaines limitées en particulier quand il s'agit de structurer ces démarches ou de les instrumentaliser (Spence, 1999 ; Jenkins, 2004). Ces travaux explorant les démarches socialement responsables des PME et leur mode de management des parties prenantes fournissent un éclairage

intéressant pour interroger leurs pratiques en management du DD. Au regard des spécificités présumées de l'idéal-type PME, dans quelle mesure ces entreprises appréhendent-elles et prennent-elles en compte, dans la pratique, les exigences de cet objectif macro-sociétal ?

Les questionnements que nous proposons ont jusqu'à présent fait l'objet d'une exploration empirique partielle. La grande majorité des études scientifiques conduites sur le thème des politiques en DD/RSE au sein des petites entreprises en Europe mobilise des études qualitatives donnant à voir des processus d'engagement bien souvent exemplaires (par exemple, Jenkins, 2009 ; Murillo et Lozano, 2006). Si les facteurs clés de succès de ces démarches et les processus d'engagement sont appréhendés finement, ces études ne permettent pas d'inférer scientifiquement une spécificité. Les cas retenus sont rarement comparés à leurs homologues de plus grande taille et rendent compte d'études monographiques adaptées à ces approches en profondeur (par exemple, Paradas, 2008). Dans les études retenant des échantillons d'entreprises françaises, quand cette comparaison est envisagée (Dupuis *et al.*, 2006; Berger-Douce, 2008), l'approche quantitative n'est généralement pas assortie de tests statistiques. Plusieurs études disponibles en France sont également proposées par des organisations professionnelles, en particulier les chambres consulaires (le baromètre annuel du Crocis-CCI ou l'étude de l'ACFCI, 2006). Néanmoins, elles distinguent les grandes entreprises et les PME, en retenant des seuils d'effectifs salariés et des périmètres d'étude différenciés. En mobilisant une méthodologie quantitative dont le détail est précisé au point suivant, nous souhaitons contribuer à compléter les recherches présentées, à ce jour, dans la littérature.

## 2. DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE AUX RESULTATS

### 2.1. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Questionnant la spécificité de l'idéal-type PME, nous prenons le parti d'envisager les démarches des entreprises de moins de 50 salariés relativement aux entreprises de taille supérieure, suivant en cela les recommandations de Spence (2007). Les entreprises de taille moyenne (de 50 à 250 salariés) présentent en effet des caractéristiques organisationnelles hybrides les rapprochant de la grande entreprise : un système d'information plus formalisé, des « proxémies » moins évidentes, associées à des marchés élargis et(ou) à des parties prenantes plus éloignées (Bon, 2007). Ces entreprises sont également plus fréquemment soumises aux phénomènes de dénaturation susceptibles d'infléchir les spécificités présumées, en particulier quand elles ouvrent leur capital et perdent leur indépendance capitaliste (Le Vigoureux, 2003). Pour mener à bien cette étude, nous avons utilisé une base de données constituée dans le cadre d'un projet de recherche qui s'appuie sur la collecte d'informations auprès des organisations de la région

PACA via l'élaboration d'un questionnaire interrogeant leurs pratiques et perceptions en matière de DD. Après une phase de pré-test de 15 entreprises, ce questionnaire a été administré en face à face pendant une période d'un an et demi environ (2009-2010). La base de données réunit à ce jour 135 entreprises (en PACA). L'échantillon se compose d'organisations appartenant à différents secteurs d'activité : 46% dans le secteur des services, 38% dans le commerce et un peu plus de 14% dans l'industrie et le BTP. La taille en effectif salarié des entreprises de notre échantillon se présente comme suit :

Taille en effectif	Fréquence
< 10	57.7%
De 10 à 49	22.3%
De 50 à 250	8.5%
>250	11.5%

Ce questionnaire d'une quinzaine de pages aborde plusieurs thématiques intéressant directement notre question de recherche<sup>2</sup>. Les répondants (dirigeants-gérants ou entrepreneurs pour 56% d'entre eux et responsables de services pour 44% d'entre eux) sont ainsi invités à se prononcer sur une série de questions fermées explorant les domaines d'investigation suivants :

- le degré de connaissance du répondant, en particulier sa capacité à définir le développement durable,
- la capacité du répondant à envisager la contribution possible de son entreprise au DD et l'engagement effectif en DD de son entreprise,
- l'importance que le répondant accorde aux enjeux du DD, en particulier les enjeux sociaux tels que l'amélioration des conditions de travail ou encore le dialogue et l'écoute des salariés et les enjeux environnementaux tels que la gestion des déchets,
- les avantages organisationnels que le répondant attribue à une démarche en DD et les facteurs qui motivent son engagement,
- les facteurs susceptibles de freiner son engagement, tels que l'insuffisance des moyens financiers ou encore le manque de temps consacré à des actions en DD.

À chaque domaine exploré, correspondent des questions permettant des réponses sous forme d'échelles d'intervalles. Examinant ces domaines à l'aune de l'hypothèse d'une spécificité des PE (moins de 50 salariés), nous avons soumis les réponses à une série de tests de comparaison de moyennes

---

<sup>2</sup> Le questionnaire tel qu'il a été administré auprès des répondants est disponible à l'adresse web suivante : <http://www.tinyurl.com/3mofue6>. Tous les membres du collectif qui ont contribué à l'élaboration du questionnaire jusqu'à la collecte de données sont cités.

entre PE et MGE (T-test)<sup>3</sup>. Les variables composites utilisées dans les comparaisons ont été obtenues en calculant la moyenne des scores des items concernés, puis nous avons vérifié l'homogénéité des échelles en utilisant le coefficient Alpha de Cronbach. Celle-ci se révèle acceptable pour l'ensemble des échelles (Alpha > 0,75), conformément aux normes admises dans ce type d'étude (Evrard *et al.*, 2000, p. 292).

## 2.2. LES RESULTATS DE L'ETUDE : UNE SPECIFICITE DES PETITES ENTREPRISES EN RSE/DD A NUANCER

L'échantillon retenu montre à l'évidence que la contribution de l'entreprise au DD est plus difficile à appréhender pour le dirigeant de PE, en particulier dans le domaine social (très significatif). Ce dirigeant identifie plus difficilement la portée sociale de l'objectif du DD, reliant davantage le concept au traitement des enjeux environnementaux. La primauté accordée aux enjeux environnementaux découle à la fois d'un processus originel d'émergence du concept centré sur ces questions (Steurer *et al.*, 2005) et d'une médiatisation encore largement orientée dans ce sens. Cette perception des répondants de PE s'accompagne d'une connaissance plus limitée du DD et d'un engagement déclaré moins fréquent. Globalement, cette appréhension plus difficile du concept contribue probablement à alimenter la croyance en un objectif davantage adapté aux grandes entreprises.

**TABLEAU 2. CONTRIBUTION POTENTIELLE PERÇUE, ENGAGEMENT, INTERET ET CONNAISSANCE**

	Score moyen PE (/4)	Score moyen MGE (/4)	T-test (sign)
Contribution au domaine économique	2.62	3	0.02**
Contribution au domaine social	2.62	3.3	0.00***
Contribution au domaine environnemental	2.81	3.21	0.04**
Contribution globale au DD	2.72	3.16	0.05**
Engagement dans une démarche DD	2.67	3.25	0.02**
Degré de connaissance en DD	2.26	2.71	0.02**

Même si pour le dirigeant de PE, la contribution potentielle de son organisation au DD est jugée moins évidente, il attache autant d'importance que les répondants des MGE aux enjeux environnementaux. A fortiori, il attribue un score d'importance plus élevé aux enjeux intéressant son personnel. Ce résultat confirme la présomption d'une attention plus soutenue aux salariés sans indiquer un désintérêt plus marqué pour les questions environnementales. Il nuance la portée présumée d'un comportement égocentrique des dirigeants de PE.

<sup>3</sup> Nous présentons, pour chaque test de comparaison, les scores moyens obtenus ainsi que le niveau de significativité : l'annotation \* pour une différence peu significative, \*\* significative, \*\*\* très significative. Les scores sont établis à partir d'une échelle d'intervalle à 4 niveaux de type : « pas du tout d'accord », « plutôt pas d'accord », « plutôt d'accord », « tout à fait d'accord ».

**TABLEAU 3. IMPORTANCE ATTRIBUEE GLOBALEMENT AUX ENJEUX SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX**

Domaine du DD	Score moyen PE (/4)	Score moyen MGE (/4)	T-test
Les enjeux sociaux	3.16	2.9	0.00***
Les enjeux environnementaux	3.07	3.05	0.84 ns

L'examen du score environnemental par item ne met pas en évidence de spécificités propres à la petite entreprise (voir tableau 4).

**TABLEAU 4. SCORES D'IMPORTANCE ACCORDEE AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX**

Liste des items concernant les enjeux environnementaux	PE	MGE	T-Test
Le suivi de la réglementation environnementale	3.17	3.44	0.11ns
La réduction des émissions polluantes	3.11	3.27	0.417ns
L'optimisation de la consommation des ressources	3.15	3.35	0.315ns
La gestion des déchets (tri, recyclage...)	3.26	3.44	0.216ns
La gestion électronique et informatisée des documents	3.21	3.32	0.547ns
Des moyens de construction respectueux de l'environnement	3.03	3.08	0.839ns

Les répondants jugent les enjeux environnementaux tout aussi importants que leurs homologues, En revanche, le dirigeant de PE a une approche sensiblement différente des enjeux sociaux (voir tableau 5).

**TABLEAU 5. SCORES D'IMPORTANCE ATTRIBUES AUX ENJEUX SOCIAUX PAR ITEM**

Liste des items concernant les enjeux sociaux	PE	MGE	T-Test
L'amélioration des conditions de travail	3.33	3.46	0.39ns
Prévention de la santé-sécurité au travail	3.43	3.68	0.041**
Formation des salariés	3.32	3.36	0.83ns
Valorisation des efforts fournis par les salariés	3.28	3.04	0.125ns
Dialogue et écoute des salariés	3.32	3.14	0.18ns
Participation des salariés aux décisions	2.51	2.26	0.15ns
Variété des tâches accomplies par les salariés	3.04	2.5	0.07*
Mise en place d'horaires choisis pour les salariés	2.69	2.26	0.04**
Prévention de la discrimination	3.37	3.25	0.48ns
Prise en compte de l'équilibre vie privée/ professionnelle	3.09	2.61	0.01***
TIC favorisant le travail à domicile	2.54	1.94	0.04**

Il accorde ainsi plus d'importance à des dispositions prenant en compte la figure du salarié au-delà des leviers traditionnels de la gestion des ressources humaines. Il porte plus d'intérêt à l'équilibre vie privée-vie professionnelle des salariés et à la mise en place d'horaires choisis ou de dispositifs favorisant le travail à domicile. Ces dispositions sont à relier au fonctionnement plus souple des PE et à une moindre spécialisation des tâches en leur sein. Elles rendent compte également d'un effet de proximité. Par ailleurs, bien qu'il place les actions de prévention de la sécurité et de la santé au travail en tête de ses préoccupations, le dirigeant de PE attribue en moyenne à ces enjeux un score plus faible que le répondant de MGE. Au sein des MGE, des relations sociales institutionnalisées (présence éventuelle d'un

CHSCT) et un impact économique direct des accidents du travail et des maladies professionnelles pour les entreprises de cette taille contribuent certainement à expliquer cette différence. Cela étant, les PE ne se différencient pas clairement de leurs homologues de plus grande taille en matière de dialogue et d'écoute des salariés ou encore de participation des salariés aux décisions. Autrement dit, la proximité entre le dirigeant et le personnel n'est pas différenciatrice en la matière, laissant supposer que l'institutionnalisation du dialogue social au sein d'entreprises de plus grande taille compense en partie un déficit de proximité en dirigeant l'attention des managers sur ces aspects. Concernant les avantages organisationnels et relationnels que les répondants attribuent aux démarches DD, globalement, ils sont identifiés avec moins de force par les dirigeants de PE (voir tableaux 6 et 7).

**TABLEAU 6. LES AVANTAGES PERÇUS REELS ET POTENTIELS DU DD**

Liste des items concernant les avantages du DD	PE	MGE	Test F
Améliorer la réputation de l'organisation	3.06	3.57	0.00***
Anticiper et répondre aux attentes réglementaires	3.06	3.36	0.09*
Réduire les coûts	2.46	2.71	0.28ns
Etre en phase avec les valeurs actuelles de la société	3.10	3.29	0.28ns
Trouver de nouveaux débouchés commerciaux	2.69	3.05	0.16ns
Améliorer la rentabilité des fonds investis	2.41	2.63	0.36ns
Conservier ou conquérir un avantage concurrentiel	2.78	3.16	0.11ns
Total score avantages	2.80	3.13	0.03**

**TABLEAU 7. LE DD COMME MODE DE REPONSE AUX ATTENTES DES PP**

Score d'importance par item	PE	MGE	T-Test
Attente de vos salariés	2.51	2.50	0.95ns
Attente de vos clients ou donneurs d'ordre	2.65	3.68	0.00***
Attente de vos fournisseurs	1.96	2	0.82ns
Attente des collectivités locales	2.72	3.12	0.04***
Attente des investisseurs en capital	2.14	2.38	0.33ns
Attente de vos prêteurs	1.93	2.12	0.41ns
Total score attentes des parties prenantes	2.37	2.63	0.09*

Ceci n'est probablement pas étranger au fait que l'engagement en DD est moins fréquent dans les PE (voir infra). Par ailleurs, les répondants de PE hiérarchisent les avantages organisationnels du DD comme leurs homologues, plaçant les avantages de marché avant les bénéfices d'une réduction des coûts ou d'une meilleure rentabilité des fonds investis. Cela étant, ils considèrent dans une moindre mesure le DD comme un mode de réponse aux attentes de leurs clients. Ils l'appréhendent également moins comme la réponse à une attente des collectivités locales. Ce résultat exprime une ouverture plus réduite des PE envers la communauté locale et un ancrage territorial moins marqué. La conformation à des attentes sociétales, codifiées ou non par la loi, reste en tête des avantages perçus du DD, même si l'amélioration de la réputation constitue un avantage moins marqué pour les répondants de PE, rejoignant en cela la littérature. En considérant les seules

entreprises engagées dans des démarches DD, les facteurs moteurs d'engagement sont partiellement différenciés (voir tableau 8).

**Tableau 8. Les facteurs favorisant l'engagement en DD**

Liste des items concernant les facteurs d'engagement	PE	MGE	T-test
Le fait qu'une telle démarche peut améliorer la rentabilité...	2.63	3	0.03**
Les exigences de mes partenaires commerciaux...	2.44	2.74	0.10ns
Les valeurs promues par mon organisation	2.96	3.29	0.11ns
Les exigences de la réglementation	2.83	3.21	0.08*
Les attentes des partenaires financiers	1.81	2.30	0.02**
Les attentes des collectivités locales et des pouvoirs publics	2.66	3	0.11ns
...une telle démarche constitue un devoir moral/les citoyens	3.43	3.43	1ns
...une telle démarche est nécessaire à la survie de l'entreprise	2.54	2.52	0.94ns
TOTAL score facteurs d'engagement	2.65	2.96	0.013**

La nécessité d'un devoir moral envers les citoyens et la promotion des valeurs organisationnelles constituent les facteurs communément cités en premier par les répondants, quelle que soit la taille de l'entreprise. En revanche, les attentes des partenaires financiers et la possibilité d'améliorer la rentabilité financière représentent des facteurs d'engagement moins marqués au sein des PE. Ce résultat est à relier à une indépendance capitalistique plus fréquente qui permet de s'affranchir d'une pression des investisseurs sur les politiques. Le score global d'importance des facteurs moteurs en faveur des MGE semble indiquer une approche plus instrumentalisée de ces entreprises relativement aux PE.

Par ailleurs, globalement, les freins à une démarche DD sont davantage ressentis par les répondants des PE (voir tableau 9).

**TABLEAU 9. LES FREINS A L'ENGAGEMENT DE DEMARCHES DD**

Liste des items concernant les freins	PE	MGE	T-test
Un intérêt mineur pour la question	1.68	1.61	0.67ns
Un manque de temps à consacrer à cette question	2.24	2.39	0.46ns
Un manque d'informations sur ce que recouvre le DD	2.76	2.18	0.003***
Une méconnaissance des instruments de gestion du DD	2.86	2.50	0.07ns
Une insuffisance de moyens financiers	2.78	2.18	0.008***
Une telle démarche risque de nuire à la rentabilité ...	2.07	1.74	0.129ns
Des compétences non disponibles/inexistantes en interne	2.46	2.21	0.21ns
Une offre de services externes peu accessible/peu lisible	2.34	1.82	0.004***
Une conjoncture économique défavorable	2.51	2.43	0.72ns
Total Score des freins à l'engagement	2.40	2.11	0.026**

Précisément, le manque d'informations concernant le DD est appréhendé comme un frein plus important pour les répondants des PE. Ce résultat est à rapprocher d'un niveau de connaissance plus faible en la matière (voir infra). De même, l'accès difficile à une offre de services externes peu lisible et l'insuffisance des moyens financiers constituent des freins plus marqués au

sein des PE. Notons que les PE engagées en DD de notre échantillon s'adressent moins fréquemment à un consultant externe. En revanche, le manque de temps relaté fréquemment dans les enquêtes (voir par exemple, le baromètre du Crocis) n'est pas davantage perçu comme un frein par les dirigeants de PE. Il en est de même du déficit de compétences en interne. Cela dit, un niveau moindre de connaissance et d'engagement en DD (relevé précédemment), peut conduire le répondant de PE à sous-estimer les compétences dont il a besoin. Enfin, la méconnaissance des instruments de gestion du DD en tête des freins cités, concerne tout autant les MGE que les PE, indiquant que l'instrument de gestion est considéré comme une voie d'entrée importante dans le DD, quelle que soit la taille de l'entreprise. Notons que l'instrumentation, vecteur de rationalisation est un réducteur de complexité opportun dans un domaine où le niveau d'information est réduit.

## POUR CONCLURE : DISCUSSION DES RESULTATS ET LIMITES DE

### L'ETUDE

En soumettant au test l'hypothèse d'une éventuelle spécificité des petites entreprises dans les pratiques en RSE et DD, l'étude réalisée s'est efforcée de combler un vide de la recherche en Sciences de gestion, qui a jusqu'à présent principalement mobilisé des méthodologies qualitatives. En réponse à nos questions de recherche, l'étude quantitative menée auprès de 135 entreprises de la région PACA conduit à des résultats contrastés où les « proxémies » évoquées dans la littérature présentent une influence à géométrie variable. Ces résultats corroborent partiellement l'hypothèse d'une spécificité des PE concernant les pratiques en RSE/DD. En effet, si les répondants des PE envisagent de façon moins évidente une contribution organisationnelle au développement durable, s'ils s'engagent moins dans de telles démarches, ils attachent autant d'importance que les répondants des MGE aux enjeux environnementaux de la durabilité. De même, si les répondants des MGE semblent plus sensibles aux incitations externes, ils citent tout autant que les PE des motifs moraux d'engagement, ce qui suggère une corrélation cognitive des motivations instrumentales et morales des premiers (Donaldson, 1995). Concernant les relations avec les salariés, l'enquête montre que l'écoute et le dialogue ne sont pas davantage mis en avant dans les PE. La recherche effectuée conduit aussi à rejeter deux arguments couramment évoqués : le manque de temps, qui ne constitue pas un frein spécifique à la PE et les questions environnementales, qui préoccupent pareillement les PE et les MGE.

En revanche, les résultats obtenus confirment certaines spécificités des PE dans leur appréhension et leurs pratiques en RSE/DD : 1) une prise en compte spécifique des besoins du salarié se traduisant notamment par une attention particulière portée à son équilibre de vie (vie professionnelle/privée) ; 2) une approche moins instrumentalisée du DD et de la RSE ; 3) une évaluation

moins évidente des avantages organisationnels inhérents à de telles démarches ; 4) un degré de connaissance moindre du DD. Les répondants de PE sont en effet moins en capacité de préciser ce que recouvre le terme de DD. Ce constat explique leur difficulté à cerner les avantages organisationnels du DD. Ils considèrent d'ailleurs le manque d'informations en la matière comme un frein plus décisif que les MGE. De fait, les volontés politiques d'une progression des pratiques responsables au sein des PE gagnent à s'accompagner d'opérations de sensibilisation et d'information à destination de cette population d'entreprises. L'insuffisance de moyens financiers et la difficulté d'accès à des services externes de conseil en DD sont également soulignées plus fortement, suggérant là encore le rôle que peuvent jouer les pouvoirs publics en mobilisant des financements spécifiques en matière d'accompagnement externe.

Cela étant, la taille de l'échantillon, relativement modérée, invite à des conclusions prudentes. La nécessité d'administrer le questionnaire en face à face en raison de sa longueur, réduit fortement les possibilités de collecte d'observations et accroît le temps nécessaire pour constituer un échantillon convenable. Or, une période de collecte plus longue nous exposait à une affectation temporelle des résultats, d'autant que le management du DD est loin de constituer un domaine stabilisé. *A fortiori*, si la longueur du questionnaire a l'inconvénient de compliquer son administration, sa richesse permet aussi de mettre en évidence certains résultats inédits. Par ailleurs, en abordant un thème porteur de jugement de valeur, le chercheur expose ses résultats au biais psychologique de désirabilité sociale des répondants. De plus, il est probable que les représentants et responsables d'entreprises acceptant de répondre à notre enquête soient *a priori*, plus intéressés par le DD et la RSE. Néanmoins, nous pouvons supposer que ces biais affectent indifféremment les PE et les MGE, permettant d'inférer des résultats de nos observations comparatives. Enfin, bien que les approches quantitatives restent peu répandues et peu recommandées pour explorer l'engagement des PME en durabilité (Spence, 2007 ; Paradas, 2008), elles nous semblent utiles à la mise en perspective des études qualitatives. Ainsi, le critère d'indépendance/dépendance capitalistique pourrait jouer un rôle pour expliquer certains traits de l'engagement en DD des PME, certains auteurs comme Le Vigoureux (2003) soulignant l'incidence de la structure de propriété des PME sur leurs comportements organisationnels<sup>4</sup>. Les facteurs moteurs de l'engagement, y compris au sein des PME ne sont probablement pas indépendants de la structure capitalistique. Plus largement, les designs de recherche quantitative en RSE/DD constituent une voie à ne pas négliger.

---

<sup>4</sup> L'étude de notre échantillon sur la base du critère de dépendance/indépendance capitalistique indique par exemple que la réduction des coûts constitue un avantage plus marqué du point de vue des répondants d'entreprises dépendantes (différence très significative). Cela étant, la taille de notre échantillon ne permet pas à ce jour de tester cette différence au sein des seules PE, objet de cette contribution.

## BIBLIOGRAPHIE

ACFCI (2006), « La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise par les PME-PMI », octobre, Chambre de commerce et d'industrie.

ACQUIER A. et AGGERI F. (2007), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 11, 131-157.

AGUILERA R.V., RUPP D.E., WILLIAMS C.A., GANAPATHI J. (2007), "Putting the s back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organization", *Academy of Management Review*, vol. 32, N°3, 836-863.

BERGER DOUCE S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME, premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, n°15, 9-29.

BON V. et MORLET D. (2011), « D'une conception éthique de la RSE à son cheminement au sein d'une moyenne entreprise », in L. BERGERY *Le management par les valeurs*, Lavoisier, Paris.

BON V. (2007), « Engagement sociétal et visions partenariales de la moyenne entreprise », *Revue Management et Avenir*, cahier spécial piloté par L. BOYER et M. DIVAY, « Vers une théorie de la moyenne entreprise », N°11, 203-214.

CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE F. (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.

COMBES M. (2005), « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Management & Avenir*, N°6, 131-145.

COURRENT J-M. et TORRÈS O. (2005), "A Proxemic Approach of Small Business: the Case of Business Ethics", 50th International Council of Small Business (ICSB), Washington.

CROCIS-CCIP (2009), « Le développement durable dans les entreprises de la région parisienne-baromètre 2009 », <http://www.crocis.ccip.fr>.

DONALDSON T. et PRESTON L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation - concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, N°1, 65-91

DONALDSON T. (1999), "Making Stakeholder Theory Whole", *Academy of Management Review*, vol 24, 237-241.

DONTENWILL E. (2005), « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion des Entreprises*, N°211-212, 85-96.

DUPUIS J-C, HANED N., LE BAS C. (2006), « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Rhône-Alpes. Premiers résultats d'une enquête auprès des PME régionales », Working paper, Groupe de recherche en Economie et Management, 17 pages.

- EVARD Y., PRAS R., ROUX E. (2000), « Market, études et recherche en marketing », Editions Dunod, Paris.
- FASSIN Y., VAN ROSSEM A., BUELENS M. (2011), "Small-business owner-managers perceptions of business ethics and CSR-related concepts", *Journal of Business ethics*, N°98, 425-453.
- FREEMAN E. R., HARRISON J. S., WICKS A. C. (2007), *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Haven.
- FREEMAN E. R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Marshfield, MA.
- FRIEDMAN M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" *New York Times Magazine*, p 122-126, 13 septembre.
- JENKINS H. (2009), "A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises", *Business Ethics: A European Review*, vol. 18, n° 1, 21-36.
- JENKINS H. (2004), "A critical of conventional CSR Theory: an SME perspective", *Journal of General Management*, vol. 29, n°4, 37-57.
- JONES T.M., FELPS T., BIGLEY G.A. (2007), "Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture", *Academy of Management Review*, vol. 32, N°1, 137-155.
- JULIEN P-A. et MARCHESNAY M. (1988), « *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion* », Vuibert, Collection Gestion, Paris.
- LE VIGOUREUX F. (2003), « Les moyennes entreprises : questions de gouvernance et d'adossement », *Economies et sociétés*, N°13, 923-937.
- LEPOUTRE J. et HEENE A. (2006), "Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review", *Journal of Business ethics*, N°67, 257-273.
- MARGOLIS J.D. et WALSH J.P. (2003), "Misery loves companies: rethinking social initiatives by business", *Administrative Science Quarterly*, N° 48, 268-305
- MURILLO D. et LOZANO J.M. (2006), "SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words", *Journal of Business Ethics*, n°67, 227-240.
- OLIVER C. (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, vol 16, N°1, 145-179.
- PARADAS A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'organisation responsable*, vol 3, n°1, 39-52.
- PFEFFER J. et SALANCIK G.R. (1978), "The external control of the organizations", Harpers and Row, New York.
- QUINN J.J. (1997), "Personal Ethics and Business Ethics: the Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business", *Journal of Business Ethics*, vol. 16, p 119-127.

- REYNAUD E. (2006), « Stratégie et développement durable », in E. REYNAUD *Le développement durable au coeur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*, Dunod, Paris.
- RUSSO A. et PERRINI F. (2010), "Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in Large firms and SMEs", *Journal of Business ethics*, n°91, 207-221.
- SPENCE L.J. (2007), "CSR and small business in a European policy context: the five C's of CSR and small business research, agenda 2007", *Business and society review*, n°112, 533-552.
- SPENCE L.J. (1999), "Does size matter? the state of the art in small business ethics", *Business ethics: a European review*, n°8, 163-174.
- SPENCE L.J., SCHMIDPETER R, HABISH A. (2003), "Assessing social capital: SME enterprises in Germany and the UK", *Journal of Business ethics*, n°47, 17-29.
- STEURER R., LANGER M.E., KONRAD A., MARTINUZZI A. (2005), "Corporations, stakeholders and sustainable development: a theoretical exploration of business-society relations", *Journal of Business Ethics*, N° 61, 263-281.
- TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécification de gestion des PME », 3<sup>ème</sup> congrès international francophone sur la PME, Lille.
- TORRES O. (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre courants », in O. TORRES *PME, de nouvelles approches*, Economica, Paris.

# L'AUDIT SOCIAL: UN DEFI POUR LA CORRUPTION AVEC LE FONDS SOCIAL EUROPEEN

**Adriana SCHIOPOIU BURLEA**

*Professeur*

Université de Craiova

[aburlea2000@yahoo.it](mailto:aburlea2000@yahoo.it)

**Marc-André VILETTE**

*Professeur*

Groupe ESC Clermont-Ferrand

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

**Claudiu Mircea OCHETAN**

*Doctorant*

Université de Craiova

## RESUME

La pratique promue dans le domaine du Fonds Social Européen (FSE) en Roumanie a mis en valeur l'existence du phénomène de la corruption à plusieurs niveaux. Le système complexe de la corruption peut assez aisément être dévoilé par un processus bien structuré et orienté vers la qualité et la quantité des ressources humaines impliquées dans les activités d'administration, d'implémentation et de surveillance du FSE. L'audit social a un double rôle: premièrement, il est l'instrument qui peut confirmer ou infirmer les rumeurs sur le marché ; deuxièmement, il peut fournir des solutions viables pour remédier aux effets néfastes de la corruption.

**Mots clés:** Fonds Social Européen, corruption, audit social

## INTRODUCTION

Le Fonds Social Européen (FSE) est un instrument financier destiné à aider un pays ou une région à se développer par l'utilisation efficace et efficiente de la force de travail (la ressource humaine). Le FSE est considérée un élément clé de la stratégie européenne pour 2020 en ce qui concerne le développement et l'emploi des ressources humaines. Pour mettre en pratique les valeurs déclarées, pendant la période 2007-2013 seront allouées environ 75 milliards d'Euros pour les pays membres de l'Union Européenne.

En Roumanie, le FSE a un double rôle :

\* il est un *instrument de financement des objectifs stratégiques* de la politique d'emploi et des investissements dans le capital humain par des actions de développement des capacités institutionnelles et de l'efficacité de l'administration publique,

\* les scandales publics mis en valeur par le mass-média et le marché de rumeurs ont créé pour le FSE l'image d'un *instrument de promotion de la corruption*.

Le marché de rumeurs est le lieu où se rencontrent les chercheurs (en qualité d'acheteur d'information) et les autres acteurs (en qualité de vendeur d'information) pour transiger des sujets de recherche qui ne se trouvent pas encore sur le marché scientifique, mais qui peuvent influencer les résultats des autres recherches (Burlea Schiopoiu, 2011).

Le cadre institutionnel d'audit social dans le domaine du FSE intègre une recherche inter-niveaux qui suppose un niveau organisationnel (les bénéficiaires du FSE), un niveau individuel (la partie prenante qui soit influence, soit est influencée par des pratiques socialement responsables du FSE). En tenant compte de ces deux niveaux d'analyse, les instruments d'audit social seront différenciés en fonction de pratiques socialement responsables. Le cadre théorique est suggestif pour l'étude de cas et offre les mécanismes nécessaires pour réaliser un processus d'audit social efficace au niveau organisationnel (au niveau de l'université) avec des répercussions positives sur les autres parties prenantes. Le but de l'audit social est d'évaluer le niveau des pratiques de responsabilité sociale des bénéficiaires du FSE. Les pratiques socialement responsables ont le potentiel de maximiser l'impact social du FSE aux deux niveaux (Igalens et Peretti, 2008).

La bureaucratie de la Commission européenne et la complexité des procédures administratives renforcent l'importance de l'audit social qui, par ses mécanismes, peut contribuer à une utilisation appropriée des ressources financières et humaines. Le FSE est un instrument qui, en raison de son importance stratégique, doit être soumis à un cycle régulier d'audit social.

Prenant en considération la théorie de l'agence (la relation principal-agent), ce cycle d'audit social est un mécanisme qui découvre les faits de corruption à plusieurs niveaux du processus de prise des décisions et d'implémentation du FSE. La performance sociale du FSE est le masque qui couvre la corruption et qui permet de financer les projets en fonction d'une personne ou d'un groupe de personnes dénommés « bénéficiaires » au détriment de la majorité.

La littérature concernant l'importance de l'audit social dans la promotion des pratiques socialement responsables du FSE, n'offre pas un guide et des indications très claires pour bien comprendre la liaison entre les mécanismes sociaux et les mécanismes financiers du FSE. Les mécanismes financiers peuvent être utilisés pour la promotion de la corruption et agissent au détriment du niveau individuel (Mercier et Goux, 2010).

L'article a la structure suivante : d'abord, nous esquissons un **historique** du FSE ; puis nous analysons la **compatibilité** entre les principes d'audit social et les valeurs du FSE pour mettre en évidence l'importance de la concordance entre principes et valeurs aux deux niveaux (organisationnel et individuel). Ensuite, les **particularités** de l'audit social générées par le FSE sont analysées dans un double contexte: les bénéficiaires, avec leurs avantages financiers qui contribuent à la promotion de la corruption, et les individus qui sont affectées par la redistribution financière des fonds des salaires au niveau des universités (les bénéficiaires). Enfin, nous discutons les **implications** de la recherche dans la promotion des pratiques socialement responsables.

# 1. L'HISTORIQUE DU FSE AU NIVEAU EUROPEEN

Le début du FSE date de 1951, quand France, Allemagne de l'Ouest, Italie, Pays-Bas, Belgique et Luxembourg ont signé le Traité de Paris. A cette période ont été créées les prémisses du FSE, au travers de son prédécesseur, le Fonds de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA).

Six années plus tard, en 1957, le Traité de Rome a institué la Communauté Economique Européenne et le FSE. Au début, le FSE a promu l'emploi et a stimulé la mobilité géographique des ressources humaines.

Les années 60 ont été marquées par le chômage et les migrations, et ces phénomènes ont influencé les valeurs du FSE basées sur la reconversion professionnelle.

Au début des années 70, le FSE a été orienté vers des catégories de personnes (par exemple, les fermières, les jeunes, les femmes, les personnes âgées). En 1971, a été réalisée la première réforme du FSE, qui a orienté le financement vers des catégories spécifiques de bénéficiaires (les jeunes chômeurs, les femmes, personnes handicapées et travailleurs âgés – de 50 ans et plus).

Les changements produits dans les années 80 ont changé les priorités du FSE, passant de la reconversion professionnelle à la formation professionnelle. A cette période, sous la pression indirecte du marché du travail, les contraintes normatives ont commencé à être éliminées (par exemple, une personne n'est pas obligée de travailler au minimum 6 mois après la fin de la période de qualification).

En 1988, en raison des difficultés d'administration, a été initiée une nouvelle réforme du FSE, qui a visé la décentralisation du FSE au niveau des états membres de l'Union Européenne et une stratégie budgétaire à moyen terme. Dans ce contexte, les financements communautaires ont constitué un supplément pour les actions nationales.

Les années 90 ont été dominées par la globalisation et la société informationnelle. En 1994, le taux de chômage a augmenté fortement et, en 1997, le Traité d'Amsterdam a établi une stratégie commune pour l'emploi. A cette période, la formation professionnelle, la création d'emploi, l'orientation et le conseil des ressources humaines sont devenus des priorités d'action du FSE.

Les années 2000 ont été dédiées à la Stratégie de Lisbonne et la Stratégie européenne de l'emploi.

A présent, a été lancé un nouveau cycle de sept ans pour le FSE (2007-2013). En fonction de celui-ci, le FSE a parmi ses priorités de développer la compétitivité européenne et l'avantage concurrentiel dans un environnement incertain et global. Ces priorités nécessitent des employés flexibles, très efficaces et qui disposent de compétences multiples.

## 2. LA COMPATIBILITE ENTRE LES PRINCIPES D'AUDIT SOCIAL ET LES VALEURS DU FSE

Les principes de l'audit social sont construits autour de la responsabilité sociale d'une entreprise, d'une institution, d'un organisme national ou international. La globalisation et la crise financière et économique ont développé de nouvelles facettes de la responsabilité sociale et ont généré de nouveaux défis pour l'audit social (Burlea Schiopoiu et al., 2010).

Les nouvelles facettes de la responsabilité sociale ont été rédigées autour des parties prenantes (stakeholders) et de la légitimité. Le rôle de partie prenante est reconfiguré en fonction de flux des acteurs sur le marché, et de la nécessité d'évaluation permanente de la performance économique, sociale et financière (Levy et al. 2010).

Les nouveaux défis pour l'audit social sont générés par la dissipation des responsabilités éthiques et légales entre l'agent et le principal.

Les principes suivants d'audit social sont subordonnés au but de ce processus et aux besoins des parties prenantes :

- \* **l'éthique** : refléter l'éthique et les intérêts de chaque partie prenante,
- \* **évaluer et prévenir les risques sociaux**: mettre en valeur chaque défi qui représente un risque social réel pour la performance sociale et économique,
- \* **comprendre les particularités** des activités sociales en relation avec les intérêts et l'expérience des parties prenantes,
- \* **partager l'expérience entre les parties prenantes**: le management des connaissances, la globalisation et la crise financière exigent un circuit des informations et de bonnes pratiques entre les parties prenantes,
- \* **impliquer les parties prenantes dans le processus de prise des décisions** peut avoir des résultats positifs qui se reflètent dans la qualité des décisions et dans leur pertinence,
- \* **élaborer des standards et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer et mesurer la performance sociale et économique** : ces standards et indicateurs sont conçus pour améliorer la culture organisationnelle par des bonnes pratiques venues des parties prenantes et de la concurrence,
- \* **vérifier l'intégrité des personnes impliquées dans le processus d'audit social**: l'expérience et l'éthique des personnes impliquées dans l'audit social sont des qualités nécessaires et importantes pour le succès de ce processus,
- \* **assurer la transparence des activités sociales**: pour déterminer l'impact social dans une communauté, le processus d'audit social doit être guidé par la transparence des standards et des attentes,
- \* **divulguer/dévoiler des informations** nécessaires pour que les parties prenantes prennent des décisions en consensus avec la transparence et la légitimité.

Les valeurs du FSE sont en consensus avec les principes d'audit social parce que la qualité d'emploi se trouve à la base de ces deux instruments (tableau n° 1).

**Tableau n° 1. La liaison entre les valeurs du FSE et les principes d'audit social**

<b>Les valeurs du FSE</b>	<b>Les principes d'audit social</b>
* aider les jeunes à s'insérer sur le marché du travail * promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes * lutter contre l'exclusion sociale et la discrimination	* l'éthique * évaluer et prévenir les risques sociaux * impliquer les parties prenantes * assurer la transparence * divulgation/dévoilement des informations
* former des travailleurs plus âgés sur le lieu de travail * doter les salariés de compétences variées	* partager l'expérience * impliquer les parties prenantes
*mettre en œuvre des stratégies en matière d'emploi * promouvoir la cohésion économique et sociale * répondre aux demandes du marché du travail	* comprendre les particularités * impliquer les parties prenantes * élaborer des standards et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs * vérifier l'intégrité des personnes impliquées dans le processus d'audit social

Les experts de la Commission Européenne (2011), considèrent que l'approche basée sur les principes très clairs est une approche importante pour assurer l'efficacité de la législation concernant les rapports non-financiers et pour responsabiliser les organisations dans le processus d'identification des indicateurs clés de la performance sociale.

Les valeurs du FSE sont assurées par un processus d'audit social efficace. En conséquence, l'audit social est un processus positif, même s'il est intégré dans l'audit financier-comptable et est réduit à une simple vérification des documents qui n'assurent pas leur conformité avec le Code de Travail ou avec les autres lois de droit du travail.

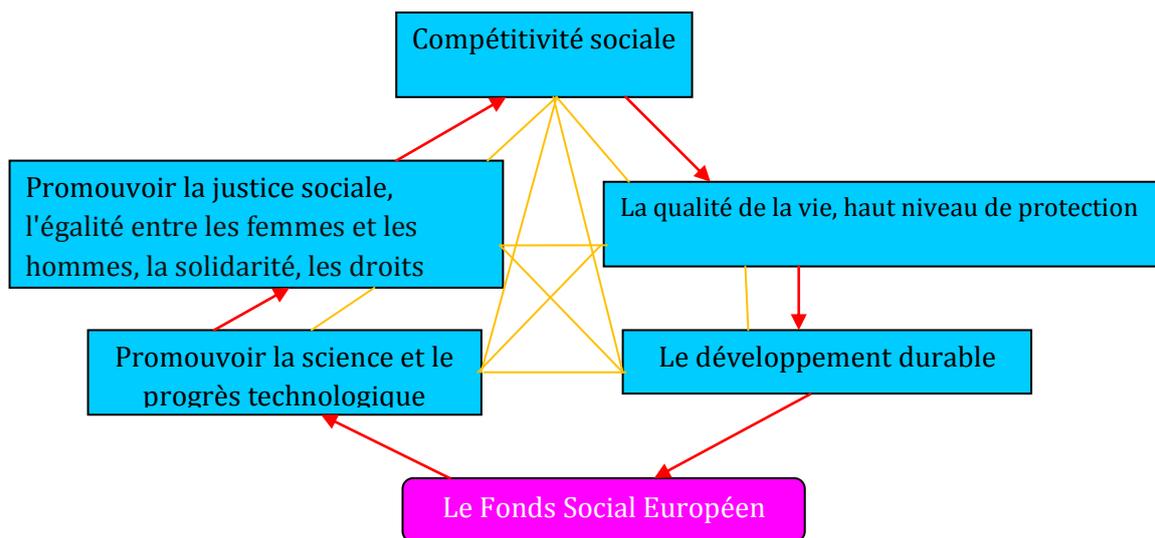
### **3. LES PARTICULARITES D'AUDIT SOCIAL GENEREES PAR LE FSE**

Notre recherche est basée sur des informations trouvées sur les sites web du FSE en Roumanie (rapport public, situations des projets approuvés ou contractés), sur des interviews informelles avec des acteurs anonymes qui travaillent dans l'environnement universitaire, et sur des informations collectées sur le marché des rumeurs. La validation de la véracité des informations trouvées sur le marché des rumeurs a été confirmée par plusieurs scandales de corruption qui ont été présentés par les mass-médias. La nature sensible de ce sujet n'a pas permis l'utilisation des techniques qualitatives. Notre objectif a été d'élaborer une théorie concernant l'audit social prenant en considération les détails et les informations disponibles dans différents environnements (académique, mass-média, économique) et fournis par des discussions et des histoires individuelles.

L'établissement et la mise en œuvre des étapes d'audit social pour le FSE présentent quelques particularités générées par la complexité du FSE et par l'environnement économique et juridique roumain. En conséquence, chaque étape est critique pour la réussite de l'audit social, et pour produire des effets visibles au niveau d'un pays où l'audit social est un processus

sporadique pratiqué seulement par des entreprises multinationales (Mores, 2005; Szulanski, 2003).

Prenant en considération les ancrs normatives dérivées du Traité de l'Union Européenne (Von Schomberg, 2012) nous avons construit le modèle des ancrs normatives dérivées du FSE (figure n°.1). À cet égard, les piliers d'audit social sont construits autour des droits fondamentaux de justice sociale, de compétitivité sociale et de progrès économique et technologique.



**Figure n° 1 Les ancrs normatives dérivées du FSE**

Les ancrs normatives dérivées du FSE montrent que l'audit social est un instrument qui contribue à l'amélioration de l'engagement social (qualité de vie, haut niveau de protection de l'environnement et de santé des personnes), de la transparence (promouvoir la justice sociale, l'égalité entre les femmes et les hommes, la solidarité, les droits fondamentaux), de la communication des informations (promouvoir la science et le progrès technologique) et de la responsabilité sociale (la compétitivité sociale, l'économie de marché, le développement durable).

### ***La transparence du FSE dans l'environnement académique***

Au début du mois de juin 2012, sur le site du FSE Roumanie

(<http://www.fseromania.ro/index.php/implementeaza/lista-beneficiari/cauta-beneficiari>) nous avons trouvé des listes des bénéficiaires et la plus récente est du 31 janvier 2012.

Nous avons essayé de trouver des réponses aux questions suivantes :

1. Qui sont les bénéficiaires des projets financés par le FSE ?
2. Qui sont les bénéficiaires de la capacité financière et humaine d'implémenter les projets ?
3. Qui sont les membres des équipes des projets financés par le FSE ?

Les informations trouvées sur les sites web du FSE n'offrent pas la possibilité de créer une image d'ensemble sur les bénéficiaires de ce type de projets. Par exemple, nous ne pouvons pas faire une hiérarchie des universités qui sont membres dans les autres projets : sur les sites web, nous trouvons seulement les projets pour lesquels le principal bénéficiaire est une université sans savoir qui sont les autres partenaires du bénéficiaire principal.

Ce manque d'informations a généré, sur le marché de rumeurs, les propositions suivantes:

**Proposition 1.** Sous le parapluie du bénéficiaire principal se cachent les autres bénéficiaires « privilégiés » ;

**Proposition 2.** Les membres des équipes des projets financés par le FSE sont des personnes avec un statut spécial dans les universités.

Pour la proposition 1, les informations collectées par des interviews informelles avec des membres de ce type de projets dans diverses universités et l'interprétation des informations trouvées sur le site ont indiqué que les grandes universités ont monopolisé les projets. Par exemple, l'Université Polytechnique de Bucarest bénéficie de 45 projets, l'Université Babes Bolyai Cluj Napoca de 28 projets, l'Université Technique de Cluj Napoca de 16 projets, l'Académie d'Etudes Economiques de 26 projets.

Pour la proposition 2, le marché de rumeurs a relevé les conclusions suivantes:

\* au niveau d'une même université, une personne qui d'habitude a une fonction de direction ou est membre de la famille d'une personne qui détient une fonction de direction,

\* la même personne « X » est manager pour un ou plusieurs projets à l'université ; « X » est manager d'un ou plusieurs projets pour son entreprise de consultance, et aussi manager des autres projets pour son ONG,

\* la même personne « X » est, en même temps, le manager pour un ou plusieurs projets au niveau de l'université, manager d'un ou plusieurs projets pour son entreprise de consultance, l'évaluateur et moniteur de projets FSE au niveau national (cela soulève des questions d'éthique et d'originalité et de degré d'utilité des projets).

### ***L'amélioration de l'engagement social***

Les informations que nous avons trouvées sur le site web du FSE, les interviews informelles avec des personnes impliquées dans les projets et le marché de rumeurs ont indiqué que le préfinancement des projets, la contribution des bénéficiaires et les dépenses inéligibles diminuent les ressources financières des universités en affectant les personnes qui ne sont pas impliquées dans ce genre de projets et qui n'ont pas d'autre ressource financière que le salaire (tableau n° 2).

**Tableau n° 2. Le rapport entre la contribution des bénéficiaires et les dépenses inéligibles dans les universités**

No. crt.	Code projet	Université	Dépenses inéligibles*	Contribution des bénéficiaires*
0	1	2	3	4
1	1295	Académie Roumaine	1,458,804	3,861,755
2	1302		512,116	2,750,297
3	1308		1,270,150	388,635
4	1312		391,991	405,458
5	2301		8,000	299,513
6	2358		42,180	300,122
<b>TOTAL</b>			<b>3,683,241</b>	<b>8,005,780</b>

Tableau no. 2 (continuation)

0	1	2	3	4
1	1135	Académie d'Etude Economiques Bucarest	522,107	372,277
2	1143		502,417	88,637
3	1145		161,500	314,706
4	1154		210,795	212,243
5	1274		273,285	283,174
6	1306		159,849	3,115,913
7	1442		439,584	370,844
8	1444		535,248	284,772
9	1446		117,552	119,473
10	1979		158,605	281,732
11	2165		186,959	38,000
12	2197		16,771	32,912
13	2206		130,659	38,846
14	2207		25,874	41,364
15	2208		41,525	39,738
16	2210		21,292	33,693
17	2216		69,048	33,268
<b>TOTAL</b>			<b>3,573,070</b>	<b>5,701,592</b>
1	168	Université A.I. Cuza, Iasi	58,721	35,677
2	262		66,770	35,441
3	349		113,868	24,495
4	1184		1,005,546	255,371
5	1191		203,823	229,891
6	1265		540,695	323,442
7	1296		439,772	410,035
8	1320		12,883	298,741
9	1410		1,058,134	379,972
10	1412		559,309	391,352
11	1599		532,895	305,306
12	1984		306,366	370,058
<b>TOTAL</b>			<b>4,898,782</b>	<b>3,059,781</b>
1	43	Université de Craiova	71,060	105,672
2	1043		63,359	42,745
3	1175		333,796	130,337
4	1314		367,993	391,540
5	1346		463,958	194,982
6	1448		275,994	293,654
7	1985		252,720	207,881
<b>TOTAL</b>			<b>1,828,880</b>	<b>1,366,811</b>

Tableau no. 2 (continuation)

0	1	2	3	4
1	58	Université Babes Bolyai Cluj Napoca	20,000	367,200
2	256		138,582	33,355
3	474		40,857	36,152
4	1137		131,534	93,193
5	1148		856,480	344,695
6	1150		416,867	409,856
7	1153		85,362	179,075
8	1188		206,902	233,476
9	1206		361,820	242,061
10	1233		142,677	233,167
11	1242		165,388	405,545
12	1244		187,230	372,504
13	1260		43,225	87,259
14	1284		418,912	410,290
15	1309		979,266	397,292
16	1393		105,320	62,294
17	1871		71,040	41,376
18	1970		275,000	420,000
19	2171		120,939	45,311
20	2199		60,192	37,185
21	2200		181,716	38,339
<b>TOTAL</b>			<b>5,009,309</b>	<b>1,366,811</b>

\* en RON (1 RON = 4,3 Euro)

\*\* Source: <http://www.fseromania.ro/index.php/implementeaza/lista-beneficiari/cauta-beneficiari>

### ***Le processus de communication des informations***

Dans les dernières années, nous avons envoyé plusieurs messages électroniques à l'Agence Nationale du FSE et aux agences régionales, mais nous n'avons pas reçu de réponse. Le principe de la communication et de la divulgation des informations n'a pas été respecté.

Au cours du temps, les scandales mentionnés dans les mass-média ont prouvé que notre hypothèse élaborée sur les informations trouvées sur les sites web officiels de l'agence du FSE et les informations que nous avons collectées sur le marché de rumeurs a été validée.

### ***La responsabilité sociale***

La dissipation des responsabilités sociales et légales conduit aux situations suivantes:

\* le salaire mensuel d'une personne qui fait partie d'une équipe de management d'un projet FSE équivaut au salaire d'un professeur universitaire pour minimum 12 mois,

\* le temps de travail, pour plusieurs des membres de l'équipe de management d'un projet FSE dépasse 24 heures par jour et 148 heures par semaine.

Les rumeurs ont été prouvées par les scandales dans les mass-média et peut faire l'objet d'une enquête de la Commission Antifraude de l'Union Européenne.

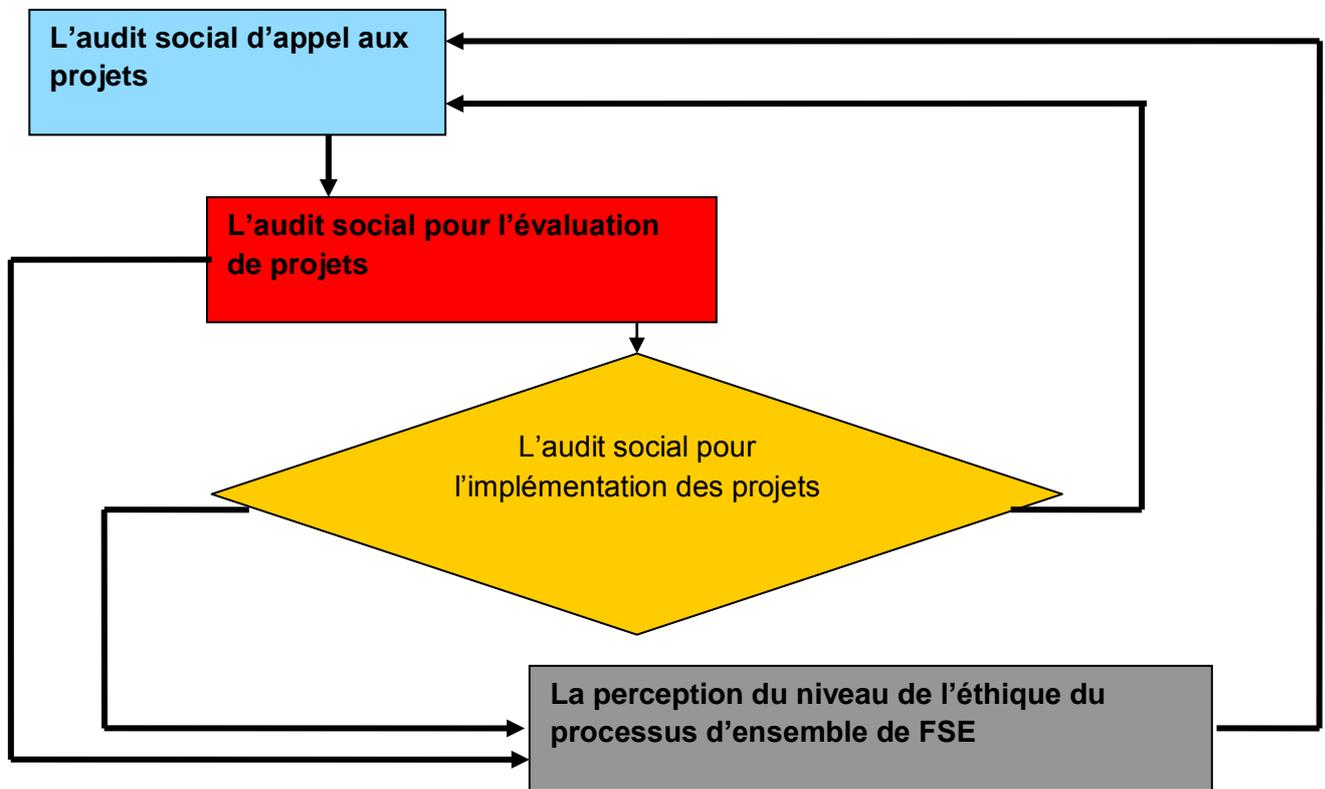
### ***Les conséquences négatives des projets financés par le FSE***

A cause de la corruption, le FSE a des conséquences négatives sur les ressources humaines des universités qui ne sont pas membres de ces projets.

Premièrement, le cofinancement des projets réduit les fonds de salaires avec des répercussions sur les employés des universités – soit leurs salaires sont réduits, soit ils risquent de ne pas recevoir leur salaire pour une période déterminée de temps. Les bénéficiaires n’élaborent pas des rapports sociaux, les informations de nature sociale (comme nous l’avons déjà constaté sur le site d’agence nationale de FSE) ne sont pas précises, claires, comparables, actualisées et/ou fiables. Ces faiblesses sont soutenues par la législation qui est fortement fragmentée et marquée par des différences significatives. Les informations sociales insuffisantes et le manque de transparence favorisent la corruption et l’iniquité sociale dans l’environnement académique.

#### 4. RESULTATS ET IMPLICATIONS

Le rôle de l’audit social dans le processus de diminution de la corruption est déterminé par la liaison entre les valeurs du FSE et les résultats de ce fonds dans l’environnement académique. A cet égard, l’audit social peut contribuer à l’amélioration de la transparence dans le flux d’ensemble du FSE (figure n° 2).



**Figure n° 2. Les niveaux d’implication d’audit social dans le flux d’ensemble du FSE**

Les points faibles des principes d’audit social sont les suivants:

\* **l’éthique**: le FSE et les bénéficiaires du FSE n’ont pas un code de conduite pour guider leurs activités et pour garantir l’éthique et la morale des pratiques socialement responsables (Dillard and Yuthas 2002).

\* **évaluer et prévenir les risques sociaux**: les bénéficiaires ne prennent pas en considération les risques sociaux générées par la redistribution des ressources financières en faveur d’une partie privilégiée des membres des universités.

\* en prenant en considération seulement l'intérêt personnel d'un groupe de personnes privilégiées au niveau de chaque bénéficiaire (université), on ne peut **pas comprendre les particularités** des activités sociales en relation avec les intérêts et l'expérience des parties prenantes en ensemble.

\* **partager l'expérience entre les parties prenantes** n'est pas possible à la cause de la préoccupation des bénéficiaires de distribuer les ressources financières seulement dans le cercle des personnes favorisées. En conclusion, le management des connaissances, la globalisation et la crise financière qui exigent un circuit des informations et de bonnes pratiques entre les parties prenantes ne sont pas suffisants pour les managers afin de créer une vision constructive d'administration du FSE.

\* les managers des projets considèrent qu'**impliquer les parties prenantes dans le processus de prise des décisions** ne peut avoir pas des résultats positifs qui se reflètent dans la qualité des décisions et dans leur pertinence, parce que l'administration des activités et des ressources financières est orientée vers les privilégiés du projet.

\* **élaborer des standards et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer et mesurer la performance sociale et économique** est très importante pour dérouler le projet, mais les managers se limitent seulement aux indicateurs prévues dans la demande de financement sans prendre en considération le but principal du FSE qu'est l'utilisation efficace et efficiente de la force de travail (la ressource humaine)

\* les scandales médiatiques ont mis en question **l'intégrité des personnes impliquées dans les projets**. En conséquence, l'indépendance des auditeurs devrait être le fondement de l'audit social.

\* **assurer la transparence des activités sociales** est une activité difficile parce que les codes de conduite n'existent pas et les programmes d'audit social sont insérés dans les programmes d'audit financier-comptable et ne sont pas pris en considération pour les décisions avec un impact social fort.

\* l'agence nationale du FSE et les bénéficiaires ne sont pas intéressés par la **divulgarion/dévoilement des informations** parce que la transparence peut entraîner une perte de légitimité.

En conséquence, par l'audit social, il sera possible d'améliorer la stratégie de formation en fonction du potentiel humain et financier de chaque université.

L'audit social, par une évaluation efficace du potentiel humain disponible dans chaque université, sera capable de réduire les différences générées de monopolisation des projets par un nombre réduit d'universités et, dans une même université, par des groupes privilégiés des personnes. De plus, les coûts de ressources humaines (les salariés et les frais de déplacement à l'étranger) seront correctement dimensionnés.

## EN GUISE DE CONCLUSION

L'audit social s'avère un instrument utile pour l'évaluation et pour l'amélioration des activités sociales du FSE. La dissipation des responsabilités légales et éthiques est un moyen de promouvoir et de motiver la corruption. Les justifications normatives sont des instruments maîtrisés pour la violation des principes d'audit social dans le cas du FSE.

Les projets menés au titre des universités montrent une très grande discrimination, permettant à un groupe privilégié de personnes d'obtenir plusieurs avantages financiers et/ou d'autre nature (par exemple, plusieurs visites aux universités et institutions étrangères).

En conséquence, le FSE apporte une contribution importante à l'augmentation des écarts de rémunération entre les professeurs en université.

Dans ce cas, est violée la législation européenne :

- \* le principe d'un salaire égal pour un travail égal (le principe est en vigueur depuis 1975),
- \* le temps de travail est dépassé, parce que pour les personnes impliquées dans le management des projets, un jour a plus de 24 heures de travail.

Au niveau des universités, le FSE ne contribue pas à la réduction des écarts salariaux et à la minimisation des effets négatifs de la crise financière. Pour dérouler les activités des projets, les universités contribuent avec un cofinancement et cela, avec les dépenses inéligibles, diminue les revenus des personnes qui ne sont pas impliquées dans ce type de projets. L'audit social est essentiel pour rétablir la confiance dans les projets FSE dans l'environnement académique et améliorer la capacité des universités d'intégrer les informations non-financières dans leurs activités.

La recherche sera poursuivie avec l'évaluation de l'impact de la violation des principes d'audit social sur les valeurs du FSE.

## BIBLIOGRAPHIE

BURLEA ŞCHIOPOIU, A. (2011). «The Relationship between the European Social Fund and Knowledge Management in Romanian Organizations», ECKM 2011, 1-2 September Passau, Germany, 148-158.

BURLEA SCHIOPOIU, A., RADU, C., CRACIUN, L., IONASCU, C., LOLESCU, R. (2010). «The Relationship between Financial Crisis, Corruption, and Corporate Social Responsibility in Romania», Management Marketing, 8, 65-72.

DILLARD, J. F., YUTHAS, K. (2002). «Ethical audit decisions: A structuration perspective», Journal of Business Ethics 36: 49-64.

EUROPEAN COMMISSION, DIRECTORATE GENERAL INTERNAL MARKET AND SERVICES, CAPITAL AND COMPANIES. (2011). Accounting and financial reporting, Expert Group on Disclosure of Non-Financial information by EU Companies, Meeting Report, Brussels, Monday 12 September 2011.

IGALENS, J., PERETTI J-M. (2008). Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils, Editions Eyrolles.

LEVY, M., HADAR, I., GREENSPAN, S., HADAR, E. (2010). «Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit», Journal of Knowledge Management, Vol. 14, No. 1, 114-127.

MERCIER, S., GOUX, CH (2010) Ethique et emploi: vers un nouveau contrat social, in Ethique et Responsabilité Sociale, de Bry F., Igalens J., Peretti J-M. (coord.), EMS, p.27-34.

MORES, K. (2005). Policy analysis for effective development: Strengthening transition economies. Boulder, CO: Lynne Rienner.

SZULANSKI, G. (2003). Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm, Sage, London.

THE MANAGING AUTHORITY FOR SECTORAL OPERATIONAL PROGRAMME HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT. (2010-2012).

<http://www.fseromania.ro/index.php/implementeaza/lista-beneficiari/cauta-beneficiari>.

Accessed January 2010 – June 2012.

VON SCHOMBERG, R. (2012). «Prospects for Technology Assessment in a framework of responsible research and innovation» in: M. Dusseldorp and R. Beecroft (eds). Technikfolgen abschätzen lehren: Bildungspotenziale transdisziplinärer ethoden, Wiesbaden: Vs Verlag, 39-61.

# LA « NOUVELLE » GOUVERNANCE HOSPITALIERE UNE ANALYSE CRITIQUE AU PRISME DE LA SHT

**Anne BUTTARD**

Laboratoire d'économie et de gestion (LEG, Université de Bourgogne – CNRS)  
*anne.buttard@gmail.com*

**Sophie MARMORAT**

Groupe ESC Clermont-Ferrand  
*soso.marmo@gmail.com*

## INTRODUCTION

La progression constante et le niveau élevé de l'état de santé de la population française, comme les études comparant les infrastructures sanitaires des pays développés, plaident en faveur de la qualité de notre système public hospitalier. Pourtant, beaucoup s'accordent à considérer que celui-ci traverse une période délicate qui remet en cause son statut et sa place au sein du système de santé. L'hôpital concentre une part importante des dépenses de santé – 34,6% de la Consommation médicale totale en 2010<sup>1</sup>. Il fait l'objet depuis une trentaine d'années d'une réforme permanente qui reflète, plutôt qu'elle ne résout, la crise qui l'affecte. Celle-ci a trait à la situation financière des établissements : si leur redressement budgétaire est indiscutable<sup>2</sup>, leurs *ratios* d'endettement se dégradent et leurs investissements stagnent en dépit d'une activité soutenue. L'agence *Moody's* a d'ailleurs dégradé cette année la note des Centres hospitaliers universitaires et régionaux français. La crise évoquée affecte en amont le « compromis » entre agents hospitaliers, qui conditionne la coordination efficace de leurs actions (Eymard-Duvernay, 2006). Elle est accentuée par une accumulation déstabilisante de réformes dont l'accompagnement a été faible et l'évaluation trop rare. Ces réformes, « présentées chaque fois comme le remède tif aux maux du système, ont été pourtant systématiquement enkystées par l'hôpital, qui les a digérées dans l'attente d'une autre réforme aussi fondamentale » (Claveranne, *in* Batifoulier *et al.*, 2010, p. 248). L'hôpital est-il réfractaire au changement ? Les professionnels de terrain, qui unanimement demandent une accalmie réglementaire (Fellinger *et al.*, 2011), ont pu développer un certain recul et capacité d'interprétation à l'égard de textes qui révèlent souvent une absence de prise en compte de leurs conditions d'exercice. L'hôpital reste un milieu isolé, une « boîte noire » au fonctionnement méconnu, en témoigne la nature des réformes entreprises. Celles-ci ont surtout porté sur la planification et le financement de l'activité, ou sur les statuts des établissements publics. La question de l'organisation interne a été abordée avec retard et difficulté. Celle, spécifique, de la gouvernance, n'a pas été explicitement posée avant 2005. C'est sur ce point que nous souhaitons positionner notre contribution, de nature analytique, afin d'évaluer dans quelle mesure les évolutions et conditions actuelles de la gouvernance des hôpitaux sont susceptibles de modifier la nature de leur performance.

---

<sup>1</sup> Données extraites des Comptes nationaux de la santé en 2010, publiés par la Dress : [www.ecosante.fr](http://www.ecosante.fr)

<sup>2</sup> Le déficit des CHU/R a reculé de 23,1% entre 2009 et 2011 selon la Fédération hospitalière de France.

Dans un premier temps, nous envisageons l'évolution concrète de cette gouvernance, soulignant l'écart persistant entre les textes formels qui promeuvent la position d'un Directeur « patron » de « son » établissement, et leur application, contrainte par le fonctionnement d'un hôpital encore centré sur ses praticiens et développant des relations plus fortes avec un ensemble hétéroclite d'acteurs extérieurs. Dans un second temps, nous analysons, au plan théorique, la « nouvelle » gouvernance hospitalière afin de contribuer à clarifier la répartition effective des pouvoirs et de mettre en évidence son impact sur la performance globale des établissements. Nous mobilisons une approche partenariale, pertinente au regard de l'importance des *stakeholders* et de la nature de l'activité de l'hôpital. Celle-ci, orientée vers la qualité de la prise en charge sanitaire de la population plutôt que guidée par le seul objectif de rentabilité financière, souligne la dimension axiologique de notre champ d'étude.

## 1. UNE MUTATION PROGRESSIVE DES CONDITIONS DE LA GOUVERNANCE HOSPITALIERE

Selon Schier et Meier (2008), la gouvernance hospitalière (GH) se révèle notoirement délicate en raison d'une part, de la complexité des relations – internes – entre les organes décisionnels (la sphère administrative plus généralement) et les sphères opérationnelles (dont la sphère médicale) et d'autre part, des interactions nombreuses entre l'établissement et des sphères externes regroupant des acteurs aux intérêts parfois antagonistes. Les conditions de cette gouvernance, victime de confusions entre administration et gestion, ou entre gestion et pilotage, ont été retouchées à diverses reprises, avant d'être remaniées explicitement en 2005 et 2009. Le manque de cohérence des dispositions réglementaires ou législatives qui se sont succédé complique la compréhension de l'évolution et de la réalité actuelle de la GH. Deux tendances ressortent. La première, concerne la centralisation apparente des droits décisionnels entre les mains du Directeur (I1.). La seconde, témoigne de l'ouverture de l'hôpital public à un environnement plus risqué et concurrentiel, qui influence son orientation stratégique (I2.).

### 1.1. LE RENFORCEMENT APPARENT DE LA FONCTION DE DIRECTEUR

Les réformes révisant les conditions de la GH s'inscrivent dans une volonté plus générale de réorganisation des établissements, qui vise à accroître leur réactivité et à promouvoir le management stratégique d'une organisation hospitalière unie par la définition de projets collectifs et transversaux. Dans cette optique, la latitude managériale du Directeur est augmentée – dans les textes, si ce n'est dans les faits.

L'hôpital incarne initialement, selon Mintzberg (1979), une structure de type « bureaucratie professionnelle » où prédomine un centre opérationnel relativement autonome. Le déficit de pilotage qui en découle, conforte la position de praticiens au faîte de la hiérarchie hospitalière, détenteurs d'une connaissance spécifique relative à l'art de soigner. Le directeur appartient à un corps professionnel distinct auquel les soignants n'accordent pas la même reconnaissance, ce qui affecte sa position. Pour d'autres, la place des médecins s'est affaiblie avec le durcissement de la contrainte budgétaire, qui avive simultanément les tensions une sphère administrative et une sphère soignante aux intérêts parfois antagonistes et au sein de cette dernière, entre des services étanches. La « nouvelle gouvernance hospitalière »<sup>3</sup> prétend combattre le cloisonnement de l'hôpital par la création de pôles d'activité financièrement responsabilisés qui se substituent aux services<sup>4</sup>, et favoriser la coopération entre acteurs par la

<sup>3</sup> Ordonnance (n°2005-406) du 2 mai 2005.

<sup>4</sup> Un pôle peut regrouper plusieurs services. Le découpage par pôles, décidé par l'établissement, peut suivre une logique organique, populationnelle, de ressources (équipements lourds), ou de spécialité.

définition de projets transversaux (Fray, 2009). Les médecins sont étroitement impliqués dans la gestion des pôles si bien que plutôt qu'une remise en question, on peut évoquer un glissement de la fonction de praticien hospitalier, qui devient un manager de proximité. La place de Directeur évolue en conséquence, le management décentralisé vers les pôles le désengageant de sa fonction quotidienne de gestionnaire au profit de celle de manager stratégique (Cremadez, 2003).

Le second objectif de la réforme de 2005 consiste à clarifier la GH, tout en associant davantage le corps médical à la prise de décision. La composition et les responsabilités dévolues au CA sont modifiées : désormais composé de trois collèges (élus locaux, personnel de l'établissement, personnalités qualifiées et usagers)<sup>5</sup>, le CA voit son rôle recentré sur le contrôle et la définition de la stratégie. Cependant, alors que les rapports précédant la réforme recommandaient de lui donner plus de pouvoir (Couanau, 2002 ; Debrosse *et al.*, 2003), certaines de ses compétences sont transférées au Directeur. Pour Claveranne *et al.* (*in* Batifoulier *et al.*, 2011, p. 253), le CA devient une « chambre d'enregistrement », à qui « la nomination des praticiens hospitaliers et du directeur, qui constituent pourtant les éléments clefs de toute stratégie, échappent totalement ». Un Conseil exécutif (CE), composé à parts égales de représentants du corps médical et de responsables administratifs, est créé pour accompagner le Directeur dans la gestion de l'hôpital. Si sa création est plébiscitée par les médecins, le CE n'est pas une instance décisionnelle. Mais ceux-ci participent par ailleurs à la définition de la stratégie médicale (projet médical) et à la stratégie d'investissement de l'établissement, par l'intermédiaire d'une Commission médicale d'établissement (CME), qui dispose à partir de 2005, d'un pouvoir décisionnel et non plus seulement consultatif. Pour Molinié (2005), trois centres sont prépondérants dans la GH : le Directeur, le CA – en perte de vitesse – et le Président de la CME. Selon l'auteur, il est bien délicat de déterminer qui dirige la lourde machine administrative de l'hôpital, même si les textes augmentent *explicitement* la marge de manœuvre du Directeur. Car simultanément, l'ordonnance de 2005 accorde au corps médical, représenté par le président de la CME, une position centrale.

La Loi portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, du 29 juillet 2009 (dite HPST), s'inscrit dans la continuité de la réforme entamée en 2005 en accentuant la place centrale du Directeur, mais s'en distingue concernant la place du corps médical. Si la contribution des praticiens à la gestion des pôles est encouragée, leur implication au niveau de la gouvernance est à première vue remise en cause. Par ailleurs, un Directoire remplace le CE, tandis qu'un Conseil de surveillance (CS) se substitue au CA. Le CS reprend la mission de définition de la stratégie et de contrôle dévolue au CA. Le Directoire met en œuvre cette stratégie aux côtés du Directeur, lequel n'appartient plus obligatoirement au corps directorial mais peut être recruté auprès de managers du privé.

La CME retrouve un rôle plus consultatif que délibératif, notamment sur des aspects stratégiques tels que les nominations des praticiens ou le budget et le redressement financier, une partie de ses compétences étant transférée vers le Directeur. L'idée consistait, dans l'esprit de l'exécutif de l'époque, à instituer à l'hôpital un « patron » en la présence du Directeur, et de limiter à cette fin l'influence des praticiens. Ainsi, dans l'avant-projet de la Loi, le Directeur décidait unilatéralement de la nomination des membres du Directoire et des chefs de pôles, avec l'aval de ce dernier. Cet aspect de la réforme a fait l'objet de vifs débats et de remaniements notables<sup>6</sup>, qui ont attribué une capacité d'intervention finalement plus

---

<sup>5</sup> Au lieu de 6 catégories comprenant les représentants des collectivités locales, de l'Assurance maladie, des médecins, du personnel paramédical, technique, et des personnalités compétentes nommées par le Préfet.

<sup>6</sup> L'ampleur des discussions est visible au travers des 100 heures de débat à l'Assemblée, 70 heures au Sénat, ou des 523 amendements déposés pour faire évoluer une Loi qui compte 133 articles au lieu des 33 prévus...

grande à la CME. Celle-ci propose une liste de noms limitative quand elle pouvait dans le précédent projet ne donner qu'un avis sur la décision du Directeur. L'évolution réelle de la participation du corps médical à la GH après 2009 est donc plus ambiguë que ne l'annonçaient les textes.

Le terme de « patron » a ravivé les tensions entre les sphères médicales et administratives. On peut craindre que la réforme ne soit sur ce point contreproductive, car le pouvoir effectif du Directeur ne peut être que fragilisé par des tensions internes fortes l'opposant aux praticiens. Finalement, malgré une redistribution des responsabilités et la création de nouvelles instances, la Loi HPST semble surtout entraîner une *personnalisation* de la GH autour du Directeur, du Président de CME qui est aussi le vice-Président du Directoire, et du Directeur de l'Agence régionale de santé (l'ARS, tutelle régionale). La GH s'est construite par touches successives, conduisant à une réalité complexe qui demande à être objectivée. Le contrôle exercé par les ARS, l'influence des médecins, seront tout particulièrement analysés (§ II.1).

## *1.2. UN HOPITAL EN INTERACTION AVEC UN ENVIRONNEMENT PLUS RISQUE*

Jadis pivot de la planification et de la politique de santé, l'hôpital devient le maillon d'une chaîne de prestataires coordonnant leurs efforts pour améliorer la prise en charge de patients replacés au cœur du système. Dans le même temps, les missions confiées aux établissements publics sont élargies et requalifiées. Cette interdépendance accrue entre l'hôpital et son environnement questionne la pertinence d'une GH recentrée autour de quelques individus et fonctions clefs. L'hôpital apparaît alors, plus que jamais, « sous pression » dans un environnement plus risqué du fait de la conjoncture qui pèse sur les moyens qui lui sont consacrés, et sous-tend une concurrence renforcée qui fragilise certains établissements.

Après la réforme Debré de 1958, alors que des moyens croissants sont accordés à la construction d'une offre de soins modernisée, l'hôpital, lieu du savoir et de la recherche médicale, qui rassemble les techniques thérapeutiques et les infrastructures les plus coûteuses, prend une place centrale dans le système de santé. On parle bientôt d'« hospitalo-centrisme »... Ce n'est qu'assez récemment, que les conditions d'une articulation entre l'hôpital et les autres prestataires visant à « penser » l'offre relativement aux besoins des patients, ont été étudiées. Selon Molinié (2005, p. 218), « c'est une véritable révolution de type copernicienne que doit vivre l'hôpital public. Ancienne forteresse enfermant ses propres malades (et leurs dossiers !) autour de laquelle gravitaient les patients ambulatoires et les autres acteurs de la santé, il va devenir l'un des éléments qui graviteront autour du patient, dans son parcours de soins coordonné ».

Dans un premier temps, la « coopération hospitalière » concerne uniquement les hôpitaux (coopération intrahospitalière), avant de s'élargir aux cliniques privées (coopération interhospitalière), puis à la médecine de ville et au secteur médico-social (avec les réseaux de santé). En outre, alors que la coopération hospitalière concernait initialement des services d'intendance (restauration, blanchisserie), les services médico-techniques (nettoyage, sécurité des plateaux techniques) sont peu à peu externalisés tandis que les infrastructures lourdes sont mutualisées avec d'autres structures. Au sein des réseaux, mais aussi des Communautés hospitalières de territoires (CHT) créées par la Loi HPST, le partage des tâches, des compétences, des ressources et des projets concerne de plus en plus le cœur de l'activité hospitalière. En effet, la continuité et la qualité des prises en charge d'une part, la recherche de complémentarités et d'économies d'autre part, favorisent une coopération plus étroite, bouleversant un exercice médical construit autour du colloque médecin/patient. Déjà réformé

et simplifié en 2002, le dispositif de coopération hospitalière est renforcé en 2009, tandis que les réseaux sont en *standby* (Buttard et Peyron, 2012).

L'hôpital est amené à coordonner plus étroitement l'ensemble de son activité avec un nombre croissant de partenaires : cliniques privées à but lucratif ou non, spécialistes et généralistes ambulatoires, paramédicaux, prestataires de services à domicile, entreprises de nettoyage ou de restauration... Dont certains sont ses concurrents directs, dans l'optique de relations de coopération complexes (Lado *et al.* 1997). Désormais, sa production et son orientation stratégique ne peuvent plus être pensées indépendamment de ces intervenants au statut, à la taille ou à l'activité hétéroclites.

Parallèlement, les missions imparties à l'hôpital évoluent. L'activité hospitalière, qui ne peut viser des fins commerciales ou industrielles, est régulée par des missions spécifiques énoncées par la Loi du 31 décembre 1970 qui stipule que les établissements publics doivent proposer des soins curatifs, palliatifs et préventifs accessibles à tous, et veiller à leur continuité et les CHU, assurer des missions d'enseignement et de recherche. Ces missions « de service public » sont élargies par la Loi du 31 juillet 1991, qui suggère une coordination plus importante entre l'hôpital et la médecine de ville. La Loi HPST actualise à son tour les missions « d'intérêt général » (au nombre de 14 désormais) et autorise l'ARS à les confier à des structures publiques ou privées.

L'hôpital, « garant du service public », a vocation à offrir aux tarifs opposables, un accès égal pour tout usager à des prises en charge de qualité, ainsi que la permanence et la continuité des soins. Il doit alors, au-delà des missions énoncées par la loi, répondre à quatre types d'enjeux. Le premier a trait aux besoins et aux droits (à l'information, au respect, à la dignité) de patients qui de plus en plus, interviennent en tant qu'acteurs de leur santé. Responsabilisé financièrement quant à ses dépenses, le patient devient un consommateur ou un client (Batifoulier *et al.*, 2008). Cependant, dans le cadre d'une activité de service public, le client est un usager (Quin, 1997). En santé, cet usager est avant tout un patient, vulnérable de par son état de santé, et sa qualité de « profane » peu au fait de la dimension technique de sa prise en charge. Néanmoins, il en devient le « co-producteur » (Valette, 1996) et en ce sens, demande à être mieux entendu par la communauté hospitalière.

En second lieu, l'hôpital est confronté à une contrainte économique lourde. Les nouvelles conditions de son évaluation et de son financement ont renforcé le contrôle exercé par l'ARS et l'Assurance maladie sur ses coûts et son activité réels. De même, une concurrence croissante avec d'autres établissements influence son positionnement stratégique. Certains parlent de « dérive rentabiliste » qui conduirait les hôpitaux à privilégier la dimension financière de leur activité au détriment du soin. Notons que l'hôpital, établissement public à but non lucratif, ne peut dégager de bénéfices. Cependant, l'Etat exige pour 2013 son retour à l'équilibre, ce qui peut se traduire par un gel des investissements, un non renouvellement de postes ou le développement d'activités valorisées par le système de tarification.

Le troisième enjeu concerne le territoire dans lequel l'hôpital s'insère. L'hôpital est un acteur social : il collabore aux côtés d'associations ou de travailleurs sociaux afin d'améliorer la situation de populations fragiles, au-delà de leur seul état de santé. L'hôpital est un acteur économique. Souvent premier employeur de la commune où il est implanté, il est fortement inséré dans le tissu économique local. Enfin, l'hôpital est un acteur de la politique d'aménagement du territoire (les *ex* hôpitaux locaux, à ce titre, soutiennent l'attractivité des petits centres urbains). La plupart des Directeurs, chargés d'impulser la dynamique de développement durable, affirment que celui-ci doit être présent dans le projet d'établissement.

Certains hôpitaux ont entamé des démarches RSE proactives<sup>7</sup>. Au regard de cette connexion étroite avec le territoire, l'hôpital est en prise directe avec les collectivités et élus locaux.

Enfin, certains établissements doivent satisfaire à des missions de recherche et de formation des médecins, sages-femmes et professionnels paramédicaux. Cette charge se traduit par une collaboration renforcée avec les instituts de formation, certains cabinets d'évaluation en santé (dans le cadre de l'évaluation des pratiques professionnelles) et plus encore, avec l'Université. Aux partenaires qui contribuent aux côtés de l'hôpital à la production de soins et à l'hébergement des personnes, on peut alors ajouter d'autres acteurs : AM, usagers, citoyens, élus, entreprises locales, universités, directement ou indirectement concernés par son activité.

L'hôpital, taxé de mauvaise gestion et d'immobilisme, est tiraillé par des impératifs qui s'opposent. Alors que les hôpitaux restent dans une situation financière délicate, certains craignent que « la pression exercée de l'extérieur par le contexte économique modifie la représentation que les acteurs internes se font de la création de valeur » (Nobre, 1998, p. 132). L'efficacité de l'hôpital ne peut être réduite à l'équilibre de son budget. Par conséquent, il s'agit d'étudier comment la GH considère la contribution de toutes les parties prenantes à une conception de la performance intégrant l'ensemble des missions confiées aux hôpitaux.

## 2. UNE EVOLUTION CONTESTABLE AU REGARD DE L'ANALYSE THEORIQUE

Au terme de cette étude factuelle de la GH, deux points demandent à être clarifiés. Il s'agit tout d'abord d'analyser la répartition des droits décisionnels entre acteurs, pour dépasser la confusion apportée par le décalage entre les textes et la réalité (II.1). L'approche partenariale est mobilisée pour analyser l'évolution de la position réelle du Directeur, agent d'un ensemble complexe de relations internes et externes à l'établissement, notamment vis-à-vis de la tutelle et du corps médical. Il s'agit ensuite, dans la mesure où ils contribuent à la performance hospitalière, de déterminer la prise en compte pertinente – efficace ou légitime – des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'hôpital, qui apparaissent de plus en plus nombreuses en raison de l'ouverture de celui-ci sur son environnement (II.2.). L'analyse théorique de la GH nous permettra alors d'évaluer la « nouvelle gouvernance hospitalière », au regard de la « nouvelle définition de la performance hospitalière » qui découle de cette ouverture.

### 2.1. LA GH, AUX MAINS DU TRIUMVIRAT « DIRECTEUR, DARS, PRESIDENT DE LA CME »

L'approche partenariale, appliquée à la GH, précise la répartition des responsabilités entre les parties prenantes (ou *stakeholders*, désormais SH). Elle confirme la faiblesse persistante de la marge de manœuvre du Directeur, malgré la réforme de 2009. « Agent » étroitement encadré par une tutelle externe désormais plus influente, « principal » ignorant des coûts et des efforts consentis par les soignants, le Directeur est certes responsabilisé et placé au cœur de la GH, mais doit agir sous le contrôle du Directeur de l'ARS (DARS), en concertation avec le Président de la CME, représentant incontournable du corps médical.

Telle qu'elle est appliquée en santé, la gouvernance se prête à différentes interprétations qui l'assimilent au management des établissements, voire au financement et au pilotage du système de santé. En cohérence avec la formule de Pérez (2003) qui identifie la gouvernance au « management du management », nous optons pour une acception stricte de ce concept qui

---

<sup>7</sup> Cf. le 5<sup>ème</sup> Baromètre du Développement durable en établissement de santé, enquête conduite en janvier-février 2012 auprès de 418 établissements publics et privés par l'Ecole des métiers de l'environnement (EME).

ne doit, selon Charreaux (1997), pas être confondu avec le management de l'entreprise. A la suite de Fama (1980), puis Shleifer et Vishny (1997), l'auteur propose une définition désormais communément admise de la Gouvernance d'entreprise : la GE recouvre « les mécanismes organisationnels qui gouvernent la conduite des dirigeants et limitent leur espace discrétionnaire ». L'approche actionnariale de la gouvernance, qui cible la relation entre actionnaires et dirigeants, est inadaptée dans le cas présent<sup>8</sup>. Nous retenons l'approche partenariale (ou *Stakeholder Theory*, SHT) pour appréhender la GH. La SHT intègre à l'analyse un ensemble élargi d'acteurs, susceptibles d'être affectés par ou de contribuer à la réalisation d'objectifs organisationnels qui dépassent le seul critère de performance financière (Freeman, 1984). Si leurs intérêts sont irréductibles, les SH collaborent pour la réussite voire la survie de l'entreprise. Les actionnaires n'étant plus les seuls créanciers résiduels, tout SH peut prétendre à recevoir une partie de la valeur ajoutée et figurer dans le système de gouvernance, en fonction de sa contribution à la performance globale (vision instrumentaliste) ou de critères axiologiques de légitimité (vision normative) (Mercier, 2001).

Tout en tenant compte de la spécificité de la GH (Cauvin, 1997), on peut, après Charreaux (*in* Batifoulier *et al.*, 2011), utiliser l'approche partenariale afin de construire un modèle de GH. L'auteur retient pour ce faire la Théorie positive de l'agence (TPA). L'analyse du marché des soins hospitaliers fait « traditionnellement » appel à la Théorie normative de l'agence (Ross, 1974), qui conçoit des contrats incitatifs complets décourageant l'opportunisme présumé de l'agent pour rejoindre un optimum de second rang. Toutefois, son apport est réduit pour appréhender la GH<sup>9</sup>. Abandonnant l'hypothèse de contrats optimaux, la TPA (Jensen et Meckling, 1976) peut être mobilisée pour expliquer l'efficacité de la GH, soit son impact sur la performance hospitalière. Le Directeur est l'agent d'un ensemble de parties prenantes qui, compte-tenu de leur statut de principaux, lui confient des ressources afin qu'il prenne en charge la santé de la population. Dans cette perspective, la GH doit proposer des mécanismes d'incitation et de contrôle délimitant la latitude du directeur pour qu'il satisfasse au mieux les intérêts des SH. Les contrats définis, multilatéraux et/ou simultanés, sont relationnels plutôt que néoclassiques (Macneil, cité par Campbell, 2001), ce qui permet d'intégrer à l'analyse la variété des intérêts des acteurs en présence, et l'existence de relations de coopération, de connaissance mutuelle, de confiance ou de pouvoir, entre le Directeur et les SH.

L'analyse menée par Charreaux (*ibid.*) fait état de la faible marge de manœuvre dont dispose le Directeur d'hôpital par rapport à un dirigeant de SA, du fait du contrôle externe important exercé par l'ARS. Cette étude comparée de la GH à la GE invalide donc le postulat empirique d'un Directeur fort. Toutefois, parce que nous avons envisagé un « renforcement » de la position de Directeur, et parce que les spécificités de la GH peuvent contrarier un résultat reposant sur une comparaison avec des entreprises privées à but lucratif évoluant dans le secteur marchand, il importe de considérer aussi l'évolution de la GH dans le contexte particulier de la santé, avant et après la réforme de 2009. Sur ce point, notre analyse corrobore la conclusion de Charreaux tout en soulignant le contrôle important exercé sur le Directeur par le Président de CME, aux côtés du DARS.

---

<sup>8</sup> L'hôpital étant public, les actionnaires peuvent être assimilés à l'ARS, représentant l'Etat (Mordelet, 2006). L'exercice est périlleux. D'une part, l'ARS ne poursuit pas les mêmes intérêts qu'un actionnaire « classique ». D'autre part, d'autres acteurs (élus locaux, Préfet) représentent tout autant les intérêts de la société civile. D'ailleurs, jusqu'en 2012, l'hôpital a conservé un statut « communal » hérité de la Révolution Française.

<sup>9</sup> Les contrats définis étant bilatéraux et consécutifs, la position d'interface du Directeur ne peut être pleinement envisagée. En effet, celui-ci remplit *simultanément* le rôle d'agent de la tutelle, des financeurs (ARS, AM, complémentaires santé) et du personnel hospitalier (en tant que manager détenteur d'informations sur le budget ou la stratégie), *et* le rôle de principal auprès de ce dernier (en tant qu'administrateur profane relativement au savoir médical). De même, ni la diversité des ambitions des SH (« principaux »), ni les conflits ou rapports de force qui en découlent, ne peuvent être pris en compte.

Tout d'abord, le modèle de type directoire/Conseil de surveillance retenu par la Loi HPST ne semble pas favoriser un contrôle affermi du Directeur, relativement aux *ex* CA et CE. Le CS, qui délibère sur les orientations stratégiques et veille à la bonne gestion de l'établissement, intervient sur un nombre de point inférieur à ceux du CA (Domin, 2010). En définitive, le rôle du CS est limité alors que, selon l'optique partenariale, son rôle disciplinaire (contrôle du dirigeant) est augmenté d'une fonction d'expertise et de conseil concernant l'articulation des intérêts des SH. Inversement, les compétences du Directoire, que le Directeur doit consulter pour les décisions stratégiques et l'adoption du projet d'établissement, sont élargies relativement au CE. Mais son indépendance est relative : le Directeur, qui le préside, nomme et peut en révoquer les membres en accord avec le président de la CME. Son choix est cependant limité, concernant les représentants des médecins, par la liste fixée par la CME. L'évolution vers un modèle CS/Directoire ne remet donc pas en cause la faiblesse du contrôle interne du Directeur dont la marge de manœuvre semble plutôt accrue.

La Loi de 2009 crée aussi les ARS, qui remplacent l'ensemble des organismes qui assuraient la gestion du système de santé en région. Cette évolution permet l'émergence d'une tutelle unifiée et plus forte au regard de ses outils de gestion et de contrôle. Concernant la GH, les mécanismes de contrôle intentionnel non spécifiques dont dispose la tutelle sont accentués : maître d'œuvre de l'organisation de l'offre sur le territoire, l'ARS voit sa position renforcée par les nouvelles conditions de la planification et de la contractualisation. En outre, elle peut exercer un contrôle budgétaire plus important sur les établissements. Les mécanismes de contrôle intentionnels spécifiques qui permettent à l'ARS de limiter le pouvoir discrétionnaire du Directeur sont également augmentés. L'ARS intervient dans la nomination des membres du CS (elle nomme avec le Préfet les personnalités qualifiées) et son Directeur participe aux séances avec voix consultative. L'ARS exerce aussi un contrôle direct affermi du Directeur dont les conditions de rémunération, de recrutement et d'évaluation sont revues si bien que ce « patron » est selon Saison (2010), soumis à un « régime de liberté surveillée »<sup>10</sup>. Perçues par les cadres hospitaliers comme une « nouvelle bureaucratie administrative » peu réactive et insuffisamment à l'écoute du terrain, dont « le sujet central de préoccupation est financier » et la logique d'intervention, coercitive (Fellinger et Boiron, 2012 p. 26), les ARS et par leur intermédiaire, le gouvernement, disposent d'un pouvoir d'ingérence croissant sur la GH. Ce pouvoir accru, qui peut être interprété comme l'étatisation d'un système de santé d'inspiration initialement bismarckienne, constitue certainement l'évolution marquante apportée par la Loi HPST, bien plus que la venue d'un « patron » à l'hôpital.

Parallèlement, la latitude du Directeur est limitée en interne par des mécanismes non intentionnels et précisément, par l'influence de la sphère médicale. Certes, l'hôpital n'est plus « l'atelier du médecin » (Pauly, 1980) et la Loi HPST restreint l'implication des praticiens dans la gouvernance. La place de la CME est réduite au profit du Directeur, qui intervient davantage dans les nominations des chefs de pôle et des membres du Directoire. Cependant, le projet médical, pourtant décisif pour l'orientation stratégique de l'établissement, lui échappe : défini par la CME, il est validé par le Directoire. En outre, le Directeur doit collaborer plus étroitement avec le Président de la CME, vice-président du Directoire élu par ses pairs pour quatre ans, quand le Directeur est révocable à tout moment sur décision de l'ARS à qui il doit, en cas de blocage, rendre compte. Ce faisant, la réforme de 2009 augmente les compétences du Directeur au détriment de la CME, mais accroît simultanément

---

<sup>10</sup> Il est nommé par le Directeur du Centre national de gestion à partir d'une liste fixée par le DARS dont l'avis est décisif, de même en cas de destitution. Dans le cadre de l'évaluation des Directeurs, confiée au DARS, des objectifs chiffrés conditionnent un complément de rémunération ne pouvant excéder 30% du montant annuel.

le pouvoir de son Président. Il est donc difficile de conclure à une perte d'influence des praticiens depuis 2009, pour autant que le Président de CME représente fidèlement leurs intérêts. La marge de manœuvre du Directeur reste en conséquence bien faible.

Fortement contraint en externe par la tutelle, et devant composer en interne avec une sphère médicale puissante, le Directeur demeure plus gestionnaire que stratège et plus équilibriste que décisionnaire. Il est amené à collaborer étroitement avec le Directeur d'ARS (dans le cadre d'une relation d'agence où le DARS fait office de principal) et le Président de CME (dans le cadre d'une relation de coopération). Tous trois centralisent les fonctions de la GH même si, dans les faits, l'« ingérence » de la tutelle varie en fonction de particularités locales et si les rapports interpersonnels conditionnent la relation entre le Directeur et le Président de la CME. La position du Directeur et la réalité substantielle de la GH sont donc sensibles à des jeux d'acteurs qui pointent les limites du courant contractualiste. Il s'agit alors d'analyser comment le Directeur, le DARS et le Président de la CME sont incités ou contraints de prendre en compte les intérêts de l'ensemble des SH.

## 2.2. UNE PRISE EN COMPTE INSUFFISANTE DE LA CONTRIBUTION DES DIFFERENTS STAKEHOLDERS

L'analyse menée précédemment (§ I2) a mis en évidence l'intensité accrue des interactions unissant l'hôpital à des *stakeholders* plus nombreux. Les SH doivent-ils être tous présents au sein des organes décisionnels et si oui, de quelle façon ? Après avoir listé les parties prenantes de l'hôpital, nous posons théoriquement le débat, avant de l'appliquer au cas de la GH.

Une pluralité d'acteurs internes et externes interviennent sur le marché de la production hospitalière : bénéficiaires (patients), financeurs et régulateurs (Etat, collectivités, Assurance maladie, complémentaires santé), soignants et personnel technique ou administratif des établissements publics, privés, médecins ou paramédicaux libéraux et réseaux... Tous peuvent être considérés en tant que *Stakeholders*<sup>11</sup>. Le SH est « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p.46). Il convient alors d'identifier et d'envisager la place de chacun. Le tableau ci-dessus rassemble à cette fin les SH en six groupes et résume leur rôle, leurs intérêts et la nature du lien entretenu avec l'hôpital.

		INTERETS	CONTRIBUTION (création de valeur)	NATURE DU LIEN AVEC L'HOPITAL
<b>FINANCEURS</b> - Etat, ARS (régule) - AM - OCAM <sup>1</sup>	Collectivités territoriales (élus locaux)	<b>Efficience</b> Préserver la couverture sous contrainte budgét.	<b>Apporteurs de capitaux</b> - Financement activité - Financement MIGAC - Equipements, bâtiments	- Hiérarchique - Proximité forte (ARS) - Partage du risque
<b>COLLECTIVITE</b> - Préfet - Résidents - Société civile		<b>Externalités</b> - ↘ externalités négatives (pollution, ...) - ↗ externalités positives (attractivité territ, ...)	<b>Environnement favorable</b> - Infrastructure - Climat social	- Coopération - Partage du risque (impôts, cotisations)
<b>PRESTATAIRES EXTERNES</b> - Soins (étab, libéraux, réseaux, HAS <sup>2</sup> ...) - Hors soins (SAP, travailleurs sociaux, fournisseurs divers, universités)		<b>Croissance de l'activité, des échanges</b> - Mutualisation, spécialisation - Débouchés, nvx projets	<b>Efficacité productive</b> - Services à moindre coût - Synergies, éco d'échelle - Innovation	- Coopétition - Partage du risque

<sup>11</sup> Le terme *stakeholder* est traduit par les expressions « partie prenante », « partie intéressée » ou « ayant droit »

<b>PATIENTS</b>	<b>Qualité</b> - Qualité technique de la prise en charge - Suivi, orientation, accompagnement, écoute	<b>Efficacité productive (indirecte)</b> Le patient, acteur de sa prise en charge, conditionne son efficacité	- Coopération - Proximité forte
<b>PERSONNELS</b>	<b>Conditions de travail</b>	<b>Efficacité productive</b>	
- Hors soin (personnel technique)		- Performance logistique - Sécurité	- Hiérarchique - Proximité forte
- Soins (médecins, paramédicaux)	- Qualité du soin - Renommée	- Compétences - Innovation - Savoir médical	- Partage du risque
<b>ADMINISTRATION</b> - Directeurs - Equipe dirigeante - Services fonctionnels	<b>Aura de l'établissement</b> - Taille - Place dans la politique régionale de santé - Budget discrétionnaire	<b>Efficacité managériale</b> - Gestion budgétaire - Stratégie - Performance organisationnelle	- Hiérarchique - Proximité forte - Partage du risque

<sup>1</sup> Organismes complémentaires d'Assurance maladie  
<sup>2</sup> Haute Autorité de Santé

La définition du *stakeholder* retenue par Freeman est large (une relation d'échange avec l'organisation justifie le statut de SH). Cette position, qui répond à une logique intégrative, expose la SHT, du fait de l'imprécision de son concept central, à la critique et à des interprétations différentes. Plusieurs auteurs se sont alors attachés à préciser la nature du lien, plus ou moins fort, entre les SH et l'organisation, pour mieux identifier ces derniers<sup>12</sup>. Ces travaux peuvent être appliqués à l'hôpital (cf. tableau). Mais au-delà du problème de l'identification des parties prenantes (Gibson, 2000) que nous avons tenté de résoudre dans le cas présent, établir une telle distinction pose la question de la légitimité des SH et de la représentation de leurs intérêts dans le système de gouvernance. Cette question, fondamentale, fait l'objet de débats théoriques relatifs à la nature des critères de légitimité retenus.

Donaldson et Preston (1995) distinguent trois lectures de la SHT : descriptive, instrumentale et normative. Retenir l'approche descriptive revient à étudier comment les partenaires affectent ou peuvent être affectés par les décisions de l'organisation.

Nous avons constaté qu'à l'hôpital, la gouvernance est concentrée autour du DARS, du Président de la CME et du directeur. Aux côtés de ce dernier, la sphère administrative est peu présente : les membres de l'équipe dirigeante ne siègent au Directoire que si le Directeur choisit de les nommer (ce qu'il fait généralement pour son adjoint).

Le personnel de l'établissement est quant à lui diversement intégré à la GH. La sphère médicale bénéficie de la place centrale du président de la CME. Pour les autres, le Comité technique d'établissement favorise un pilotage participatif mais son caractère consultatif en restreint le poids. De plus, alors qu'il était représenté par une catégorie spécifique dans le CA avant 1991, le personnel paramédical et technique est intégré au collège des représentants du personnel du CS, désignés par la CME et la Commission des soins. Ainsi, la nouvelle GH ignore les évolutions majeures du partage des tâches et des responsabilités entre médecins et infirmières. Elle conserve une vision passéiste où les médecins « *forment la noblesse hospitalière* » et les « *infirmiers, cadres infirmiers, paramédicaux, médico-techniques, constituent les chevilles ouvrières de l'hôpital* » (Peigné, 1991, p. 130). La seule modification notable a trait à la nomination d'un représentant du corps infirmier au Directoire.

La GH ne retient désormais plus que l'ARS comme représentant, certes omniprésent, du « groupe » des financeurs. L'AM (et les OCAM)<sup>13</sup> ne sont intégrés que si le DARS et le Préfet retiennent l'un de leurs membres parmi les personnalités qualifiées du CS. L'ARS est

<sup>12</sup> Se référer à Mercier et Gond (2006) qui dressent une typologie des différentes définitions des *stakeholders*.

<sup>13</sup> L'AM a été évincée du CA en 1991.

seule responsable de la régulation des établissements même si, parallèlement à la question de la gouvernance, l'AM contrôle leur rémunération *via* le système de tarification à l'activité.

Les collectivités territoriales contribuent au financement des hôpitaux (de leurs infrastructures notamment), et les élus locaux sont aussi considérés en tant que représentants des intérêts de la collectivité. Malgré cette « double casquette », ils ont été évincés de la GH, si bien que les intérêts de la société civile semblent très mal représentés. Le maire ne préside plus forcément le CS comme c'était jadis le cas pour le CA. Le DARS participe à la nomination des membres du collège des personnalités qualifiées alors que le Préfet exerçait seul cette fonction. Ce retrait contribue à l'étatisation du système de santé et plus encore, de l'hôpital, au risque de le couper d'enjeux locaux qui conditionnent pourtant son activité.

La catégorie des partenaires externes (de soins ou non) de l'hôpital est absente des organes décisionnels et de contrôle. D'ailleurs, regrettant la faiblesse des relations entre hôpitaux et Universités, Fourcade (2011) recommande dans son rapport d'évaluation de la Loi HPST d'intégrer le Président de l'Université parmi les membres du CS.

Enfin, les usagers sont très peu représentés. Leur place dans la GH suit la même évolution que celle du personnel paramédical et technique<sup>14</sup>, illustrant là encore une conception obsolète de la relation de soins, qui néglige le rôle actif du patient.

L'implication des SH – et plus précisément des patients, de la collectivité, des partenaires externes et du personnel non médical – est très restreinte dans la GH. Ce constat est conforté par la faiblesse du CS et par son indépendance contestable<sup>15</sup>. Il en va de même, nous l'avions souligné, pour celle du Directoire. Ce sont en outre souvent les mêmes personnes qui sont présentes dans les organes décisionnels, ce qui pose la question de leur représentativité. L'implication des SH dans la gouvernance revêt un caractère incitatif et contribue à renforcer la cohésion de l'organisation en garantissant que les intérêts des différentes parties prenantes seront pris en considération. Est-ce le cas aujourd'hui à l'hôpital ? On peut en douter, car « *les jeux de pouvoir prédominent (...). Les données prospectives sont remplacées par des arguments partisans, où l'on confond objectifs personnels et intérêts de l'institution* » (Maréchal, 1996, p. 50). On peut également en douter, car la contrainte budgétaire pèse toujours plus lourdement. Certes, les Directeurs d'hôpitaux sont des « responsables de santé publique » et pour la plupart, de « farouches partisans du service public » (Castel, 2009). Leur tout nouveau code de déontologie confirme que le dirigeant doit défendre sur le long terme les intérêts des patients, de la collectivité. Mais en a-t-il seulement les moyens, face à la pression financière exercée par la tutelle ?

Comment mieux intégrer les intérêts des SH pour prévenir la crise identitaire qui menace l'hôpital et préserver sa performance globale, qui implique l'ensemble des SH autour de missions visant à optimiser la prise en charge des patients ? Répondre à cette question requiert d'évoluer vers une approche non plus descriptive, mais prescriptive de la SHT.

La vision instrumentale de la SHT défend la participation des SH à la gouvernance pour autant qu'ils contribuent à la création de valeur<sup>16</sup>. Cette perspective propose aux dirigeants un outil d'aide pour manager les parties prenantes de façon stratégique, c'est-à-dire dans l'intérêt

---

<sup>14</sup> Les usagers étaient jadis représentés par une catégorie spécifique, alors qu'ils sont aujourd'hui nommés aux côtés des personnalités qualifiées avec lesquelles ils « partagent » un collège du CS.

<sup>15</sup> L'ARS nomme les personnalités qualifiées et le Président de la CME participe à la désignation des représentants du personnel. Dans une entreprise « classique », les membres du CS sont élus par l'assemblée générale des actionnaires pour garantir leur indépendance.

<sup>16</sup> La valeur partenariale généralise le raisonnement de la valeur actionnariale à tous les apporteurs de ressources et rapporte la performance à l'intégralité de la chaîne de valeur. La performance globale intègre la satisfaction des intérêts de tous les SH. Cela sous-entend que les décisions prises par l'entreprise impactent l'ensemble des parties prenantes (Milgrom et Roberts, 1992) et qu'à son tour, la satisfaction des SH influence la performance de l'entreprise. Le SH est « émetteur » et « récepteur » de valeur.

des dirigeants et des actionnaires (Clarkson, 1995 ; Hill et Jones, 1992). La participation des SH à la gouvernance varie selon leur apport. Appliquée à l'hôpital, cette analyse défend relativement à la situation actuelle, une meilleure intégration du personnel paramédical et des prestataires de soins externes, qui contribuent directement à l'efficacité productive de l'hôpital. La perspective instrumentale nous paraît cependant limitée dans le cas présent. En effet, si la considération « méritée » par chaque SH dépend de sa capacité à servir l'intérêt des autres (Mercier, 2001), on doit chiffrer son apport en termes de performance globale. La tâche, délicate, justifie l'une des critiques majeures de la SHT, qui cible son opérationnalité limitée (Jensen, 2002). Elle est ici plus ardue encore en raison du caractère pluridimensionnel et parfois difficilement quantifiable de la performance hospitalière (Nobre, 1998). De plus, parce qu'elle reste focalisée sur l'intérêt du dirigeant et des actionnaires (ici le Directeur et le DARS), la dimension instrumentale est restrictive : la recherche d'efficacité reste la priorité, et la place réelle de certaines parties prenantes est mésestimée.

La dimension normative de la SHT considère la participation pertinente des *stakeholders* à la gouvernance selon un angle d'approche différent. Le motif de cette intégration ne repose pas sur le seul critère de performance, mais sur son caractère « juste ». L'organisation, institution dont les buts sociaux dépassent la seule maximisation du profit, a des responsabilités envers ses parties prenantes, indépendamment de leur apport. Freeman (1994) se réfère alors à la procédure « pure » du « voile d'ignorance » définie par Rawls (1971) pour définir les principes d'une représentation juste, légitime, des SH. Selon ces principes, tous doivent être pareillement considérés par l'entreprise, dans l'optique de la gouvernance notamment. On ne peut, comme dans l'approche instrumentale, privilégier les intérêts des uns, quand bien même leur apport conditionnerait la survie de l'organisation. Si le principe peut paraître juste, l'idée est ambitieuse, surtout quand on la rapporte à l'hôpital. L'éthique professionnelle, les codes de déontologie, les statuts régulent fortement l'activité de soin mais ces références concernent une profession donnée. Rien ne fédère : la culture hospitalière est corporatiste, ce qui complique d'autant la définition d'orientations communes. On peut alors imaginer un conseil de surveillance « élargi » à l'ensemble des groupes de SH que nous avons répertoriés, et doté d'un réel pouvoir de contrôle. On peut aussi concevoir un Directoire réservé, au regard de sa fonction, aux SH « internes » (au sens de Carroll et Näsi, 1997), où le personnel technique et paramédical serait mieux représenté... On peut enfin, comme Cremadez (2003), défendre la définition participative d'un projet d'établissement fédérant les SH autour d'une idée commune du devenir de l'hôpital. Mais les implications de la dimension normative de la SHT pour la GH sont imprécises. De plus, la question de l'articulation des intérêts des SH reste en suspens. Freeman retient un principe de stricte égalité, mais, de l'aveu même de l'auteur, l'égalité de représentation des SH et de leurs intérêts est délicate à mettre en œuvre (elle doit néanmoins guider l'action). Elle peut aussi menacer la cohésion de l'entreprise et sa « gouvernabilité ». On peut alors concevoir une articulation remettant en cause ce principe d'égalité mais n'en demeurant pas moins légitime. Ainsi Boltanski et Thévenot (1991) conçoivent-ils une procédure de compromis par laquelle des acteurs (ici les SH), qui se réfèrent à des principes de justice distincts et incommensurables, peuvent « discuter » et s'entendre sur une hiérarchisation de ces principes qu'ils reconnaissent dès lors comme (temporairement) légitime<sup>17</sup>. La nature du « bien » santé et la qualité de « garant du service

---

<sup>17</sup> Chez Boltanski et Thévenot, le critère de performance financière est retenu comme un principe de justice parmi d'autres, relatif à la « cité » marchande, au même titre que la poursuite de l'intérêt collectif (Cité civique) ou que la qualité technique du soin (cité industrielle)... Les intérêts des *stakeholders*, dont l'enrichissement des propriétaires, peuvent tous être intégrés de la sorte, comme principes de justice, aux différentes Cités répertoriées par les auteurs. Potentiellement, cette posture résout donc la question de la cohérence interne de la SHT posée par la typologie de Clarkson (1995). L'analyse des « Cités » intègre l'existence d'une pluralité de normes, mais n'est pas prescriptive : les principes de justice sont également considérés par les auteurs, leur hiérarchisation n'appartenant pas à l'observateur, qui ne fait que décrire le processus de compromis, mais aux acteurs de terrain.

public » de l'hôpital, font de ce dernier le creuset d'une pluralité de valeurs et principes d'action. La perspective ouverte par Boltanski et Thévenot, paraît alors particulièrement appropriée pour concevoir une prise en compte des intérêts et une confrontation des SH qui ne soit ni restrictive (ne retenant qu'un principe, comme la performance financière), ni angéliste ou irréaliste (aveugle aux rapports de force existants).

## CONCLUSION

Avec cet article, nous proposons une analyse critique de la gouvernance hospitalière et justifions la nécessité d'envisager une grille de lecture théorique permettant l'identification et la représentation des intérêts d'une pluralité d'acteurs internes et externes du secteur hospitalier. En appliquant la SHT au système de gouvernance de l'hôpital, nous nous sommes attachés à préciser et à formaliser les liens entre ses parties prenantes et ce malgré la complexité avérée des relations existantes. L'étude de l'évolution concrète de la GH puis l'analyse théorique menées, mettent en évidence un processus de centralisation des droits décisionnels autour de trois postes clefs : le Directeur, le directeur d'ARS et le président de la CME. Après avoir identifié l'ensemble des parties prenantes de l'hôpital ainsi que leurs intérêts et contributions respectives, nous avons démontré la faiblesse de leur intégration dans la GH, dans un contexte budgétaire particulièrement fragile où la performance globale des établissements de santé publics et la qualité des soins risquent d'être sérieusement affectées. Cette réflexion, analytique, doit être mise à l'épreuve des faits. Nous proposons de mener une étude empirique au sein d'un établissement hospitalier et choisissons de recourir à une démarche qualitative. La conduite d'entretiens semi-directifs auprès des divers SH en présence nous permettra d'identifier leur positionnement, leurs intérêts et leur pouvoir, et de juger de la pertinence de l'approche partenariale pour appréhender la nouvelle gouvernance hospitalière. Nous testerons plus spécifiquement les deux postulats précédemment établis, à savoir le partage du pouvoir entre le Directeur, le DARS et le Président de CME, et la faible prise en compte des autres parties prenantes par l'actuel modèle de GH.

## BIBLIOGRAPHIE

- BATIFOULIER P., DOMIN J-P., et GADREAU M. (2008). « Mutation du patient et construction d'un marché de la santé ». *Revue Française de Socio-Economie*, n°1, p. 27-46.
- BATIFOULIER P., BUTTARD A. et DOMIN J.P. (dir.) (2011). *Santé et politiques sociales : entre efficacité et justice. Autour des travaux de Maryse Gadreau*. Editions ESKA.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991). *De la justification*. Gallimard.
- BUTTARD A. et PEYRON C. (2012). « Coordination et accès aux soins ». *Communication aux Evénements de l'année médicale*, Paris, 27 janvier 2012, 10 p.
- CAMPBELL D. (dir.) (2001). *The Relational Theory of Contract: Selected Works of Ian Macneil*. Sweet and Maxwell.
- CARROLL A.B. et NÄSI J. (1997). « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference ». *Business Ethics: A European Review*, vol. 6, n°1, p.46-51.
- CAUVIN C. (1997). « Etablissements de santé : spécificité de la gestion et particularité du management ». In Simon Y. et Joffre P. (Dir.), *Encyclopédie de gestion*, Economica.
- CHARREAUX G. (Ed.) (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance, Théorie et Faits*. Economica.
- CHARREAUX G. et DESBRIÈRES P. (2001). « Corporate Governance: Stakeholder Value Versus Shareholder Value ». *Journal of Management and Governance*, n°5, p.107-128.
- CLARKSON M.B. (1995). « A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p.92-117.

- COUANAU R. (2002). *Rapport d'information sur l'organisation interne de l'hôpital*. La Documentation Française.
- CREMADEZ (2003). « Evolution de la gouvernance. Un enjeu capital pour l'hôpital ». *Gestions Hospitalières*, n° 430, p. 726-731.
- DEBROSSE D., PERRIN A. et VALLANCIEN G. (2003). *Rapport sur la modernisation des statuts de l'hôpital et de sa gestion sociale*. La Documentation Française.
- DONALDSON T. et PRESTON L.E. (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p.65-91.
- EVAN W.M. et FREEMAN R.E (1988). « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism ». In Beauchamp T.L. et Bowie N.E. (éd.), *Ethical Theory and Business*. Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, p.75-84.
- EYMARD-DUVERNAY F. (dir.) (2006). *L'économie des conventions, méthodes et résultats. Tome I, Débats*. Editions La Découverte.
- FAMA E.E. (1980). « Agency Problems and the Theory of the Firm ». *Journal of Political Theory*, vol. 88, n°2, p. 288-307.
- FELLINGER F. et BOIRON F. (coord.) (2012). *Rapport de la Mission Hôpital Public*. La Documentation Française.
- FRAY A-M. (2009). « Nouvelles pratiques de gouvernance dans le milieu hospitalier : conséquences managériales sur les acteurs ». *Management et Avenir*, 28 (8), p. 142-159.
- FREEMAN R.E. (1984). *Strategic management. A Stakeholder approach*. Pitman.
- FREEMAN R.E. (1994). « The Politics of Stakeholders Theory: some Future Directions ». *Business Ethics Quaterly*, vol. 4, n°4, p. 409-422.
- GIBSON K. (2000). « The Moral Basis of Stakeholder Theory ». *Journal of Business Ethics*, vol.26, n°3, p.245-257.
- HILL C.W.L. et JONES T.M. (1992). « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, p.131-154.
- Lado A., Boyd N.G., Hanlon S.C. (1997). « Competition, Cooperation and the Search for Rents: a Syncretic Model ». *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, p 110-141.
- MERCIER S. (2001). « L'apport des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». *Conférence de l'AIMS*, 13-14-15 juin 2001, Québec, 24 p.
- MERCIER S. et GOND J.P. (2006). « La théorie des parties prenantes ». In Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert, p. 917-925.
- MILGROM, P. et ROBERTS J. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice-Hall.
- MINTZBERG H. (1979). *The Structuring of Organizations*. McGill University.
- MOLINIÉ E. (dir.) (2005). *L'hôpital public en France. Bilan et perspectives*. Avis et Rapports du Conseil Economique et Social, section des affaires sociales. Editions ENSP.
- MORDELET P. (2006). *Gouvernance hospitalière et systèmes de santé*. Broché.
- NOBRE T. (1998), « Management de la valeur et pouvoirs dans l'hôpital ». *Finance Contrôle Stratégie*, vol.1, n°2, p.113-135.
- PAUL C. et ROLLAND J-M. (dir.) (2011). *Rapport d'information sur la mise en application de la Loi HPST*. Commission des Affaires Sociales, rapport au Parlement.
- PAULY M.V. (1980). *Doctors and Their Workshops: Economic Models of Physicians Behaviors*. The University of Chicago Press.
- PEIGNE F. (1991). *Notre système de santé et son avenir*. Rapport au Ministre de la Solidarité, de la Santé et de la Protection Sociale. Editions ENSP.
- PEREZ R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition. La Découverte.
- QUIN C. (1997). « Marketing public ». In Simon Y. et Joffre P. (dir.), *Encyclopédie de gestion*, p. 1819-1832.

- RAWLS J. (1971). *A theory of Justice*. Harvard University Press.
- ROLLAND J-M. (2010). « La Loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires : vers une meilleure gouvernance des hôpitaux ». *Regards sur l'actualité*, n°352, La réforme de l'hôpital, p. 8-15.
- ROSS S. (1973). « The Economic Theory of Agency. The Principle's problem ». *American Economic Review*, vol. 63, p. 134-139.
- SAISON J. (2010). « Un patron dans l'hôpital : mythe ou réalité ? ». *Actualité Juridique en Droit Administratif*, n° 16, p. 888-894.
- SCHIER G. et MEIER O. (2008). « Les spécificités de la gouvernance hospitalière : synthèse et perspectives ». *Revue française de gouvernance d'entreprise*, n° 3, p. 77-90.
- SHLEIFER A. et VISHNY R.W. (1997). « A Survey of Corporate Governance ». *Journal of Finance*, vol. 52, p.737-783.
- VALETTE A. (1996). « Une gestion stratégique à l'hôpital ». *Revue Française de Gestion*, n°109, p. 92-99.

# QUE SIGNIFIE EVALUER ?

**Fernando CUEVAS**

*Professeur*

ESC Pau

FERNANDO.CUEVAS@esc-pau.fr

## INTRODUCTION

La polysémie du mot évaluer nous amène à mener une réflexion sur les différentes significations qui lui sont attribuées : apprécier, considérer, examiner, statuer, jauger, peser, estimer, expertiser, noter, etc.

L'homme évalue tout ce qui l'entoure : les marchands donnent une valeur à leurs marchandises. Les agents immobiliers à leurs logements. Ils évaluent donc le prix et/ou l'importance pour les clients. Dans ce chapitre nous allons nous centrer sur le cas des entreprises et autres organisations (associations, administrations, etc.). Dans les entreprises le mot évaluation porte essentiellement sur les résultats économiques des actions et aussi sur les performances des hommes.

Evaluer signifie juger. « Une évaluation est un jugement porté sur une donnée par référence à une valeur » (Yves MENY cité par François RANGEON, page 12).

## 1. L'UTILITE D'EVALUER

L'évaluation sert avant tout à orienter l'action, à explorer l'aide nécessaire ou l'amélioration des systèmes en vue d'une plus grande performance organisationnelle. Cette performance est la satisfaction des besoins des clients, des salariés, des partenaires, etc.

Tout travail exécuté a un impact sur d'autres personnes. Sont-elles satisfaites ? Est-ce que je contribue à leur réussite ou au contraire je les gêne dans leur recherche de performance ? D'où l'intérêt de réfléchir aux attentes de notre entourage. L'approche client-fournisseur reste valable partout et tout le temps. On n'attend jamais la perfection, il y aura toujours quelque chose à améliorer.

## 2. LE PASSE ET L'AVENIR

« *Ceux qui ne peuvent se rappeler le passé sont condamnés à le répéter* » (George SANTAYANA, *The life reason*, in PERRIN et ROSEMBAUM, 2007)

Pour les Stoïciens, et pour des philosophes contemporains comme André Comte-Sponville et Luc Ferry, le passé et l'avenir n'existent pas. Ce dont nous sommes sûrs c'est le présent. A l'opposé, un président d'une Chambre de Commerce et d'Industrie, lors d'une conférence, a beaucoup insisté pour démontrer que ce que nous vivons actuellement est le résultat des bonnes et mauvaises décisions prises par des responsables qui nous ont précédés.

Un ministre en juin 2012 en parlant de la faillite d'une entreprise de 3 000 salariés a dit : « La question qu'on se pose n'est pas de déterminer les erreurs qui ont été faites, mais de trouver des solutions ». Pragmatisme ou myopie managériale ?

D'après les travaux de LIKERT (1967), plus on monte dans la hiérarchie plus la perspective temporelle s'ouvre, autrement dit les dirigeants travaillent le passé et l'avenir et laissent aux ouvriers et employés le soin de travailler le présent. Il explique ce point de vue à partir de sa théorie de l'infantilisation. Les enfants pensent uniquement au présent à jouer et manger. Les

adultes ont une perspective temporelle plus large : analyse de leurs réussites et échecs, analyse des investissements à réaliser, préparation de la retraite.....

### 3. DEUX TYPOLOGIES D'EVALUATIONS

#### *SUIVI ET EVALUATION*

<b>SUIVI</b>	<b>EVALUATION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• plutôt centré sur les moyens et les objectifs,</li> <li>• en temps réel,</li> <li>• un travail permanent, continu,</li> <li>• surtout par rapport aux programmes (délais) établis,</li> <li>• plutôt ponctuel,</li> <li>• pendant l'action pour apporter les adaptations nécessaires (actions correctives) de façon réactive,</li> <li>• accompagne l'action en l'arrêtant très rarement, mais tout en dérangeant l'opérationnel,</li> <li>• « savoir l'ou on l'en est » (un cadre moyen),</li> <li>• exemple : des tableaux de bord.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plutôt centrée sur les buts,</li> <li>• qui se réalise après l'action et qui permet de s'améliorer lors des actions à venir (actions préventives), de façon active,</li> <li>• surtout par rapport aux plans (actions)</li> <li>• plus globale,</li> <li>• réalisée lors d'une « cérémonie formelle » qui ne dérange pas l'opérationnel (hormis les entretiens annuels d'appréciation),</li> <li>• « savoir si on a répondu à l'attente » (un cadre moyen),</li> <li>• exemple : des entretiens annuels d'appréciation, les réunions d'évaluation d'un projet, les enquêtes de satisfaction, les audits sociaux.</li> </ul>

Le suivi, en complément des tableaux de bord, est très informel. Il se déroule souvent lors des conversations de couloir ou de café et aborde les aspects personnels de façon spontanée. « *Je ne peux pas attendre un an pour résoudre un problème* » (le directeur d'un organisme de la Sécurité Sociale). La « cérémonie » et le « formalisme » qui caractérisent les évaluations permettent l'expression méthodique des points de vue et l'approfondissement des problèmes rencontrés. Il s'agit d'un prétexte à la discussion sur des sujets qui ne seraient pas traités spontanément.

### 4. TYPOLOGIE SELON L'OBJET D'ANALYSE

a) La vérification des résultats : c'est le type d'évaluation le plus classique. Il s'agit de comparer le prévu (objectifs ou dépenses essentiellement) au réalisé pour obtenir les écarts afin de chercher ensuite des explications. Méthode nettement quantitative. Cette méthode permet de contrôler les moyens et de motiver pour l'atteinte d'objectifs de performance, quand elle est utilisée sous forme de suivi. Elle est parfois appelée entretien d'évaluation des performances.

b) L'appréciation : comme la performance est due à l'action du collaborateur mais aussi au contexte socio-économique, l'entretien annuel d'appréciation de résultats (EAR) se centre sur le mode opératoire du collaborateur dans sa fonction, les décisions qu'il a prises, son comportement à l'égard des autres personnes en interne et en externe, etc. Cet entretien est très pertinent pour évaluer la délégation des responsabilités. Les supérieurs hiérarchiques profitent de cet entretien pour explorer le niveau d'investissement du collaborateur. Des collaborateurs ont pu être bien évalués lors de la vérification des résultats mais ont été licenciés car considérés comme des éléments conflictuels lors de l'appréciation.

c) La notation : la notation se focalise surtout sur les compétences et parfois sur les motivations de la personne. Un supérieur hiérarchique, par un souci d'objectivité, préférerait évaluer les faits (les résultats) alors que les collaborateurs considèrent qu'ils devraient être évalués par rapport à leur potentiel : « *je n'ai pas eu l'opportunité de démontrer ce que je vaudrais...* ».

d) La conformité : nous proposons de différencier le diagnostic de l'audit. Le premier est une pesée des points forts et points faibles par rapport aux buts de l'entreprise ou actions à mener. Le second, l'audit de conformité, se centre précisément sur le respect des règles et des procédures en s'appuyant sur des référentiels. Mais un bon auditeur ne prendra jamais à la lettre les règles et les procédures : « *il y a une grande latitude d'interprétation... nous devons avoir du recul pour apprécier l'écart par rapport à la règle... nous devons être conscients des priorités....* » (un auditeur de qualité).

e) Le conseil : le conseil évalue la pertinence et la performance des systèmes de travail. Il se centre sur la recherche des dysfonctionnements des systèmes de travail. Le but n'est pas d'évaluer les hommes mais plutôt les insuffisances de l'appareil technique et organisationnel. Le suivi et le contrôle (a) relèvent davantage du pilotage des actions ; l'appréciation, la notation et la conformité (b) relèvent de l'évaluation du comportement des hommes ; le conseil (c) relève quant à lui de l'amélioration des systèmes. Le problème réside dans le fait que le pilotage et l'évaluation des comportements ont une connotation plutôt négative car culpabilisateurs. Ils visent essentiellement à repérer les écarts par rapport au prévu ainsi que les comportements et les responsabilités des dysfonctionnements. De surcroît les compétences et surtout les motivations à évaluer sont souvent liées des valeurs personnelles. Le conseil a l'avantage de dépersonnaliser l'évaluation, évitant ainsi les comportements défensifs des personnes. Il s'agit de passer d'un rôle d'inspecteur, centré sur la personne, à celui de consultant centré sur les systèmes.

Un manager doit sélectionner la méthode en fonction de sa pertinence par rapport aux buts de l'évaluation.

### *LA METHODE UTILISEE*

Evaluer signifie à la fois obtenir des informations et juger. « Une évaluation est un jugement porté sur une donnée par référence à une valeur » (Yves MENY cité par François RENGEON, page 12). La majorité des évaluateurs préfère des mesures quantitatives car elle se sent rassurée par une certaine objectivité.

« *Il faut savoir ce qui est attendu....derrière chaque attente il y a un désir humain... que la méthode soit formalisée ou non.* » (cadre moyen). Une bonne méthode doit prendre comme repère final l'attente du bénéficiaire de l'action, des salariés et autres partenaires.

« *La confiance n'exclut pas le contrôle* » (un manager). Peut-on alors faire des contrôles inopinés ? Oui mais à condition de prévenir l'ensemble de salariés concernés et de bien expliquer les buts et les méthodes des évaluations. Il s'agit d'une méthode de recherche des améliorations et non pas d'un « *flicage* ».

Le grand problème, comme souvent dans les entreprises est de trouver un équilibre entre a) la standardisation, à but de cohérence, qui facilite la comparaison et l'application de la méthode et b) l'adaptation de la méthode, à but de pertinence, qui facilite la validité de l'évaluation, mais qui rend quasiment impossible la comparaison. « *Il faudra donner à l'évaluateur la possibilité de choisir les domaines de l'évaluation* » (un cadre moyen) ou la possibilité « *d'ajouter d'autres critères* » (employé). Pour un cadre supérieur « *il faut adapter la méthode plutôt au métier, qu'au niveau hiérarchique* ». Ou comme le dit un cadre moyen :

« les critères d'évaluation doivent être suffisamment adaptables et compréhensibles pour les évaluateurs et les évalués ».

Si la priorité porte sur la standardisation pour des effets de comparaison, celle-ci va se fonder sur des méthodes et des référentiels (ou normes) fixes. La comparaison sera :

- a) synchronique (ou benchmarking) si elle compare les résultats des groupes ou individus en même temps (dans l'espace), et
- b) diachronique si elle compare les performances d'un même groupe ou d'un même individu sur le temps.

Les méthodes ont évolué avec le temps. Lors des années 80 et 90, dans une recherche de sophistication, des évaluations à 360° ont été développées. Ces méthodes sont très lourdes dans leur mise en place et peuvent entraîner des perversions (cf. ci-dessous).

### *LA RECHERCHE D'UNE OBJECTIVITE OU AU MOINS D'UNE NEUTRALITE*

« Avant de juger quelqu'un, marche trois lunes avec ses souliers » : proverbe arabe.

Pour E. Durkheim il faut « considérer les faits sociaux comme des choses », en dépit qu'ils sont rarement répétitifs. Les faits humains sont aussi réels qu'un objet matériel. Un dispositif d'évaluation doit être valide et fiable. Valide signifie qu'il doit évaluer, et de préférence mesurer, de façon pertinente, à savoir par exemple que pour mesurer une sculpture une règle rigide sera inappropriée. Fiable signifie que deux personnes, ou plus, utilisant le même instrument de mesure devront obtenir les mêmes résultats.

L'évaluation doit fixer des critères de mesure et des repères (c'est ce qu'on appelle les référentiels). Ces référentiels sont fondés sur les attentes de performance. Dans les organisations ils sont souvent définis en termes de : résultats, coûts, délais et qualité.

Le problème réside dans le fait qu'un grand nombre d'actions humaines sont difficilement mesurables directement. Dans ce cas on procède par des mesures indirectes : l'absentéisme et le turn over comme indicateurs de climat organisationnel, ou par la quantification subjective en utilisant des échelles de perception du type Likert (1957).

Une évaluation est un acte (ou cérémonie) délicat qui doit être fait avec tout le respect réciproque. Mais évaluer un domaine comme celui de la personnalité d'une personne n'est pas aisé. Cette évaluation est très influencée par des facteurs culturels voire de personnalité de l'évaluateur.

Écoutons le directeur d'une organisation : « évaluer, ce n'est pas juger la personnalité... on analyse le savoir-être, les conséquences du comportement..... il faut éviter les jugements.... on se centre sur les actes.....même c'est impératif.... si on fait du management sans parler des comportements .... c'est une grande partie qui n'est pas traitée... ».

Ce directeur nous explique que la performance, lors d'un travail, dépend de l'adéquation de la personnalité de l'occupant aux caractéristiques du poste, surtout sur les aspects relationnels qui influencent largement les relations de coopération. Très peu d'activités humaines ne demandent pas une collaboration harmonieuse.

De toute façon, l'évaluation des comportements est réalisée par tout le monde et tous les jours. Les moindres détails sont observés et jugés. Il est impossible d'interdire les évaluations informelles. Il est nécessaire de les formaliser, de **bien définir les aspects comportementaux** et de faciliter le feed-back constructif de cette évaluation. Quand les aspects comportementaux sont bien définis et communiqués aux évalués, le feed-back se réalise de façon plus cordiale.

Souvent des aspects comportementaux, ou de personnalité, sont inclus sur les grilles d'évaluation. Les salariés se posent fréquemment la question de la légitimité du supérieur à apprécier les traits de personnalité. Encore plus difficile quand l'évaluateur appartient à une des minorités (femme, junior, senior, étranger, autodidacte, etc.). Un cadre défend la

légitimité d'un supérieur hiérarchique à évaluer un collaborateur : « *Les comportements sont en relation avec le contexte.....qui est maîtrisé par le chef.... liés au poste..... au métier.... à la culture de l'entreprise...* ». Il est indéniable que des fonctions impliquent des comportements spécifiques.

Nous sommes en droit de remettre en question la compétence d'un chef à évaluer la personnalité d'un collaborateur car c'est un domaine d'une grande complexité qui requiert, pour être spécialiste du domaine un diplôme de psychologie (5 ans d'études). Quand le chef doit évaluer l'ouverture d'esprit du collaborateur, n'est-il pas en train d'évaluer la convergence ou divergence des points de vue ? Un psychologue de formation est très conscient des biais introduits lors de la relation humaine.

Les collaborateurs se plaignent souvent que « *des incompetents sont bien notés* » (une technicienne) ou « *ce sont les affinités qui déterminent l'évaluation* » (un employé). Les chefs sont tenus d'éviter ces travers : « *je souhaite des instruments d'évaluation objectifs... qui soient opposables... hors de la subjectivité...* » (un cadre).

Pour éviter les travers de la subjectivité, sont mis en place des dispositifs collectifs d'évaluation, tels que « des panels ». On peut également faire appel à des tierces personnes qui, à défaut d'objectivité, feront preuve de neutralité. Le problème réside dans le coût très élevé de ces systèmes.

Le souci d'objectivité finit par dénaturer le vrai sens du mot évaluation. « *Il n'y a pas de vérité absolue...il y a toujours un contexte...il y a une part de subjectivité...liée à l'intelligence...sinon un ordinateur pourrait réaliser l'évaluation ...* » (un cadre supérieur). L'interprétation relève de l'intelligence humaine. Un tableau de résultats sans interprétation ne signifie pas grande chose.

### *LES ENJEUX DES EVALUATIONS*

Le résultat de l'évaluation, ou *verdict*, va avoir une influence sur la carrière, sur la motivation, et par conséquent sur la performance de l'évalué. Il est chargé d'enjeux organisationnels et personnels. Il faudra donc que l'évaluation se réalise avec un grand respect de la personne évaluée.

Les principaux enjeux sont que le bénéficiaire de l'action soit satisfait, que l'évaluateur et l'évalué soient d'accord sur les résultats de l'évaluation et qu'on aboutisse à des axes d'amélioration.

Les conclusions de l'évaluation vont avoir un fort impact sur l'état d'esprit de l'évalué. « *On regarde la vie en fonction des résultats des évaluations ..... source des satisfactions et aussi des frustrations* » (un cadre). Le psychologue américain Carl ROGERS affirmait que le mal être humain provenait essentiellement des évaluations faites par l'entourage. Pour cette raison les chefs sont conscients que l'évaluation est un des principaux facteurs de motivation et de conflit dans les entreprises.

Une des limites des évaluations est, qu'en ayant pour but de mesurer la performance, les évalués se sentent dans leur droit de demander une récompense. Cette attente est difficile à satisfaire car les moyens sont limités et fait émerger le débat entre égalité et équité. Quand l'attente est satisfaite le collaborateur sera très motivé. Dans le cas contraire il révisera probablement son investissement souvent à la baisse et rarement à la hausse.

### *L'EXPLOITATION DES RESULTATS.*

Malheureusement les résultats des évaluations ne sont pas toujours exploités. Des notes des étudiants, des rapports d'audits, des entretiens annuels d'appréciation, etc. finissent dans un tiroir sans analyse et conclusions qui permettraient de proposer des améliorations.

« *Exploiter les résultats d'une évaluation signifie les utiliser pour corriger l'action* » (un cadre). Les résultats ne sont pas exploités car les managers se sentent très occupés, car ils pensent que c'est une perte de temps de s'occuper du passé, car ils reçoivent des centaines d'évaluations, car ils n'ont pas confiance dans les évaluateurs, car ils considèrent que l'essentiel était de réaliser l'évaluation pour réfléchir, mais qu'une fois l'évaluation rédigée, celle-ci a apporté l'essentiel,...

Pour d'autres, la restitution est importante. Surtout quand on va dans les détails. Une attitude de transparence amène à partager, échanger, discuter des résultats. Les mots et les regards échangés lors des restitutions peuvent provoquer de forts impacts sur le réel notamment au niveau des comportements et des perceptions. Si une évaluation ne modifie pas les pratiques, on pourra dire qu'elle a été inutile.

Faire une restitution positive est plutôt facile. Elle implique une certaine attention aux mots utilisés. Un dirigeant un jour a dit à son collaborateur quand il avait atteint ses objectifs : « *vous voyez ce n'était pas si difficile* ». Mais quand le chef doit faire des commentaires critiques, il va devoir les faire avec beaucoup de doigté ou de savoir-être. Le but de la restitution est l'incitation à l'amélioration, le risque est la démotivation. « *La difficulté ? (de l'évaluation).... heurter la sensibilité...causer du chagrin... le risque est que le collaborateur perçoive la critique comme destructive...on peut détruire son estime de soi.... le déprimer....* » (un jeune cadre). Le même cadre nous conseille : « *avant tout il faut lui démontrer que les critiques sont bien intentionnées* ».

Le supérieur hiérarchique est dans l'obligation de justifier ses évaluations, surtout quand il s'agit d'appréciations personnelles. « *Il faut le faire sous le mode le plus objectif possible....s'appuyer sur des données,...sur les résultats...sur des faits...* » (un cadre). Plus que s'attarder sur l'appréciation d'un comportement, il faudra décrire les comportements qui ont amené à cette appréciation. Bien souvent l'entretien d'appréciation est mené en entonnoir. Dans tous les cas le chef devra traiter les questions difficiles. « *Plus il y a de critiques,...plus vous devez préparer l'entretien d'évaluation.... comment ? ..... en repérant au maximum les comportements à modifier...il faut être factuel...* » (un cadre).

#### *DIFFICULTES, PERVERSIONS ET DYSFONCTIONNEMENTS DES EVALUATIONS*

a) Difficultés : la principale difficulté est la complexité du comportement humain, et par conséquent la difficulté à décrire ses différentes facettes et à les évaluer. Nos grands-mères disent « les escaliers se balayent en commençant par le haut ». La direction de l'entreprise devrait donner l'exemple. Nous avons observé que souvent le sommet de la hiérarchie ne pratiquait pas les entretiens annuels entre eux. Ou comme nous l'a dit un manager : « *plus la personne est rémunérée, moins elle est évaluée ..... probablement un signe de confiance* », et nous pouvons ajouter de méfiance vis-à-vis des autres membres de l'entreprise. Nous évaluons les actions réalisées dans le passé avec notre expérience actuelle. Les souvenirs sont souvent construits, par conséquent ils ne collent pas strictement à la réalité. Pire encore, nous trouvons le sens des actions après les avoir vécues (FESTINGER, 1957).

b) Perversions : les enjeux font que souvent les évalués cachent leurs erreurs et mettent en relief leurs réussites. Quand on analyse une activité, on est amené souvent à parler des autres personnes : collègues, collaborateurs, clients, fournisseurs, etc. voire du supérieur hiérarchique. « Toute vérité n'est pas bonne à dire », dit le proverbe. La personne évaluée peut tomber dans la tentation de critiquer les autres pour se justifier. Ces échanges sur les erreurs sont très influencés par l'appartenance aux clans. Quand quelqu'un fait une erreur et

qu'il fait partie du clan, la direction fait preuve d'une grande tolérance. Dans le cas contraire, à la moindre erreur l'évaluation sera très stricte voire destructrice. Des entretiens annuels, des audits sociaux, des enquêtes, etc. sont utilisés pour justifier au pire des licenciements au mieux de l'absence de promotion. Les managers sont aussi évalués sur la façon dont ils managent leurs équipes. Pour être bien notés il faut qu'ils soient populaires ! Et comme l'écrivait Pierre Bourdieu : « Les classeurs sont classés par la forme avec laquelle ils classent ». Les managers notent souvent largement pour éviter toute sorte de conflit. Une assistante témoigne d'une pratique : « *on est évalué pour son physique* ». Fantôme ou réalité ? La perversion la plus courante : les collaborateurs se renseignent sur les référentiels et s'adaptent à eux pour être bien notés en laissant en deuxième ou troisième priorité la satisfaction du bénéficiaire de l'action ou les initiatives qui ne correspondent pas au cadre préétabli. Une stratégie qui pourrait être traitée de bureaucratique.

c) Dysfonctionnements : l'archivage des évaluations dans divers dossiers les fait vivre longtemps et continuent à impacter un collaborateur, ou un service, pendant de longues années. Des entreprises pratiquent la politique de destruction des évaluations après 5 ans. Les évaluations individuelles cassent la solidarité des équipes.

## CONCLUSION

La question fondamentale que tout manager se pose : comment puis-je repérer les axes d'amélioration ? Comment savoir qui est un bon collaborateur au-delà des perceptions spontanées ?

Nous pouvons affirmer que la clé d'une bonne évaluation est de disposer d'un outil performant et surtout de savoir écouter. Auditeur est en rapport à l'audition. L'évaluateur et l'évalué doivent savoir tous les deux écouter.

Nous pouvons aussi raisonner par l'absurde : peut-on imaginer qu'une action (ou des études) se déroule pendant des années sans la moindre évaluation ? On serait dans le brouillage permanent. Nous souhaitons tous savoir où l'on en est à l'instant t.

Comme nous l'a dit une assistante : « *on est évalué de la naissance à la mort* ».

## BIBLIOGRAPHIE

FESTINGER Leon (1957). A Theory Of Cognitive Dissonance, Stanford University Press

LIKERT Rensis (1967). Human Organization Its Management and Value, Mc Graw Hill

PERRON Florence et ROSEMBAUM Alexis (2007). Citations Philosophiques Expliquées, Eyrolles.

TREPO Georges (2002). L'appréciation du Personnel, Editions Organisation

RANGEON François, Professeur à l'Université de Picardie Jules Verne, sur le site internet [www.u-picardie.fr/labo/curapp](http://www.u-picardie.fr/labo/curapp).

# QUELQUES PISTES POUR UN AUDIT DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE : LE CAS DE L'APPRENTISSAGE

## **Khaled SABOUNE**

*Docteur en Sciences de Gestion*

ATER à l'ISPED

Université de Victor Segalen, Bordeaux 2

sabounekhaled@yahoo.fr

## **Jean-Yves DUYCK**

*Professeur en Sciences de Gestion*

Université La Rochelle

Professeur Invité, Université Saint Esprit de Kaslik, Liban

jyduyck@univ-lr.fr

## INTRODUCTION

Le système des relations d'emploi se situe au cœur de la stratégie des ressources humaines (Bamberger, Meshoulam, 2000). La multiplication des situations temporaires et/ou intermédiaires entre la période de formation et celle de travail a conduit à faire émerger et évoluer de nouveaux modèles de relation d'emploi. Ces statuts intermédiaires influencent les attentes mutuelles que peuvent avoir l'individu et son employeur. Le présent travail se penche sur la situation particulière des apprentis. En effet, nombre d'entreprises assument leur responsabilité vis-à-vis de la société en recrutant sous contrat d'apprentissage des jeunes sans diplôme. En effet, ces derniers restent notablement plus touchés par les difficultés d'insertion professionnelle que les jeunes diplômés. Selon Pôle emploi (2009), le taux de chômage de ces premiers, sortis depuis moins de cinq ans de l'école, a plus que doublé entre 1978 et 2005, passant de 18 à 41 % alors que celui de l'ensemble des jeunes sortants (diplômés ou non) n'a progressé que de sept points sur la même période (de 12 % à 19 %). Les enquêtes « Génération » du CEREQ (celle de 2011 par exemple) confirment d'ailleurs ce constat. L'objectif de l'apprentissage consiste ainsi à amener ces jeunes en échec à reprendre un processus de formation dans un contexte moins « scolaire » avec des périodes d'alternance entre le centre de formation des apprentis (CFA) et l'entreprise. Cette dernière doit toutefois désigner un tuteur, dit « maître d'apprentissage ».

Ce travail se propose d'auditer certains éléments du contenu de la relation d'emploi entre les apprentis et leur maître d'apprentissage ainsi que les effets du respect et du non-respect de celui-ci sur la réussite de la formation. Plusieurs facteurs peuvent influencer le comportement de l'apprenti, parmi lesquels son milieu professionnel, (par exemple les politiques RH de l'entreprise, le style de management du tuteur, etc.) mais aussi ses caractéristiques individuelles, telles que sa personnalité et ses valeurs. L'audit proposé porte sur ce dernier aspect et sur un élément particulier : le contrat psychologique, qui commence à faire l'objet de travaux parmi les gestionnaires. Ce lien, contrat psychologique et audit n'a pas encore fait l'objet de propositions et ce papier consiste précisément à fournir des pistes pour établir cette relation. De fait ce contrat peut constituer un outil RH sur lequel les tuteurs en entreprise

vont s'appuyer pour organiser le mieux possible l'intégration et le transfert de leur savoir-faire. L'audit du contenu du contrat psychologique dans le cadre de l'apprentissage doit contribuer au succès de la formation dans la mesure où il vise à améliorer sa qualité (Couret et Igalens, 1988). Cet audit porte, à l'issue d'une convention CIFRE réalisée au sein de la Région Poitou-Charentes, sur l'analyse d'entretiens semi-directifs menés auprès de 20 apprentis en fin de cursus de CAP ou de BEP et de 15 maîtres d'apprentissage.

Trois sections forment ce papier : la première définit le contrat psychologique et son contenu, la deuxième expose le terrain, la dernière présente et discute les résultats.

## 1. LE CONTENU DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET SA VIOLATION

Le concept du contrat psychologique offre un cadre théorique pertinent pour étudier les relations d'emploi contemporaines (Guerrero, 2004). Il s'avère toutefois nécessaire de définir ce contrat et son contenu (1.1.) ainsi que sa violation (1.2.).

### *LA DEFINITION ET LE CONTENU DU CONTRAT*

La théorie du contrat psychologique a été introduite par Argyris au début des années 1960 afin de décrire une entente tacite entre un groupe d'ouvriers et leur contremaître. Cette relation peut s'établir de telle manière que les travailleurs échangent une productivité accrue et de moindres revendications contre un salaire et une sécurité d'emploi convenable. Levinson *et al.* (1962) et Schein (1965) ont contribué ensuite au développement de ce concept. Les premiers (1962) le définissent comme « *une série d'attentes mutuelles* » qui gouvernent la relation d'emploi entre deux parties, le salarié et l'organisation, mais dont ces dernières ne peuvent pas être complètement conscientes. Le second reprend cette définition et précise que de « *telles attentes* » ne sont pas écrites dans aucun contrat formel entre l'employé et l'entreprise, mais constituent néanmoins de puissants déterminants du comportement. Cet auteur souligne ainsi le caractère interactionniste du contrat psychologique : « *nous ne pouvons pas comprendre la dynamique psychologique si nous nous intéressons uniquement aux motivations des individus ou aux conditions et pratiques organisationnelles. Les deux interagissent de façon complexe, ce qui requiert une approche systémique capable de traiter des phénomènes interdépendants* » (Schein, 1980). Les travaux ultérieurs, en particulier ceux de Rousseau (1989, 1995), ont marqué une évolution importante dans la recherche sur ce concept. L'approche du contrat psychologique développée par cette auteure se trouve en rupture avec les conceptualisations antérieures. Ainsi, à la différence des conceptualisations initiales, les travaux de Rousseau (1989) situent le contrat psychologique au niveau de l'individu. L'auteure décrit ce contrat comme des « *croyances subjectives individuelles* » et note que celui-ci n'existe que dans l'esprit du salarié. Pour elle, l'entreprise ne possède pas de contrat psychologique. Son rôle se limite à fournir les éléments nécessaires à la formation du contrat. Ce choix de se centrer uniquement sur les croyances (ou les perceptions) du salarié et de négliger les promesses attendues par l'organisation a fait l'objet de nombreuses critiques (Guerrero, 2004 ; Coyle-Shapiro, Kessler, 2000). Ces derniers rappellent en effet l'importance de la réciprocité et de l'interaction relative à toute relation d'échange. Toutefois, les cadres supérieurs et les dirigeants (Coyle-Shapiro, Kessler, 2000), les supérieurs hiérarchiques (Lester *et al.*, 2002) ou à la fois le responsable hiérarchique et celui qui détient le pouvoir décisionnel en termes de gestion des carrières (Guerrero, 2004) peuvent représenter l'employeur.

En outre, le contrat psychologique est constitué, selon Rousseau (1989), par des promesses, et non par des attentes. Ces promesses sont considérées comme des intentions d'actions futures. En effet, l'entreprise peut s'engager vis-à-vis de son personnel *via* des messages qui signalent d'une manière plus ou moins explicite des projets pour l'avenir. Rousseau (1995) identifie quatre types d'événements susceptibles d'entraîner la communication des intentions pour le futur qui seront perçues comme des

promesses envers l'organisation par les salariés : a) les énoncés ouverts ; b) l'observation du traitement reçu par les collègues de travail ; c) les pratiques organisationnelles et la politique RH ; d) les constructions sociales liées à la réputation ou à l'histoire de l'entreprise. Pourtant, Campoy *et al.* (2005) soulignent que le contrat psychologique reste composé des attentes de l'individu, mais ces dernières doivent néanmoins « être la conséquence de promesses, implicites ou explicites, faites par l'organisation et le salarié ». Ainsi, la mesure du contenu du contrat psychologique, et partant son audit, peut s'effectuer à partir soit d'attentes, soit de promesses, soit encore d'obligations ou de croyances en promesses (*ibid.*). Le non respect de ce contenu par l'employeur conduit à une violation de celui-ci.

### *LA VIOLATION DU CONTRAT*

La violation du contrat psychologique s'avère la conséquence d'un ensemble d'évènements qui démarre par la perception que l'autre partie n'a pas respecté une ou plusieurs attentes. Plus précisément, elle est définie par Rousseau (1989) comme « l'incapacité de l'organisation ou de toute autre partie, à répondre à la contribution d'un employé, tel que ce dernier croit qu'elles devraient le faire ». Pour Morrison et Robinson (1997), il s'agit d'un « état émotionnel et affectif qui peut résulter de la croyance selon laquelle l'organisation n'a pas réussi à maintenir adéquatement le contrat psychologique ». Ces deux auteurs identifient deux causes principales qui peuvent amener à la perception de « brèche », c'est-à-dire « les conséquences de l'évaluation cognitive liée à la non-réalisation des obligations liées à l'employeur » (Dulac, 2005) : la renonciation et l'incongruence. La première se produit lorsqu'un agent de l'organisation (le supérieur hiérarchique par exemple) admet l'existence d'une obligation mais pourtant il ne la respecte pas, soit par manque de volonté, soit par incapacité (*ibid.*). La seconde se produit, en revanche, lorsque le salarié et son employeur possèdent des compréhensions différentes du contrat psychologique. Par ailleurs, plusieurs recherches pointent les effets négatifs d'une violation du contrat psychologique. A titre d'exemple, Robinson *et al.* (1994) constatent que la violation du contrat est souvent associée à un déclin des obligations du salarié envers l'organisation. Ainsi, Robinson et Rousseau (1994) démontrent empiriquement une relation négative entre la violation du contrat psychologique, et la confiance dans l'employeur et l'intention de rester chez lui. D'autres auteurs notent aussi l'effet négatif de cette situation sur la satisfaction professionnelle (Tekleab *et al.*, 2005) ou encore sur l'implication affective (Lester *et al.*, 2002). Ce travail, comme précisé dans l'introduction, entend étudier le contenu du contrat psychologique dans le cadre de l'apprentissage.

## 2. LE TERRAIN

La Région Poitou-Charentes tente de réduire le taux de rupture des contrats d'apprentissage, estimé important, chez les apprentis de niveau V. A ce titre, elle a demandé, aux auteurs de ce papier, de réaliser un audit de la relation d'emploi entre ces apprentis et leur tuteur en entreprise. Cette section présente les systèmes d'apprentissage et de tutorat (2.1.) et la méthodologie retenue (2.2.).

### *L'APPRENTISSAGE ET LE TUTORAT : QUELQUES PRECISIONS*

Pour tenter d'amener les jeunes sans qualification vers l'emploi, l'Etat a mis en place, depuis la fin des années 1960, quelques dizaines de dispositifs d'aide à l'insertion. Depuis 2010, l'action publique tend à privilégier le développement des formations qualifiantes sous contrat de travail, en particulier les contrats d'apprentissage. Ainsi, ces jeunes peuvent bénéficier, dans le cadre de ce programme, des formations de niveaux V. Celles-ci sont d'une durée de deux ans et permettent de préparer un CAP ou un BEP dans une entreprise et dans un CFA. Ainsi, les jeunes bénéficient du statut d'« apprenti » et perçoivent une rémunération qui varie de 25% à 78% du Smic selon l'âge et l'année du contrat.

Les entreprises doivent, dans le cadre des contrats d'apprentissage, désigner un tuteur, dit « maître d'apprentissage », dont les missions sont définies par le Code du Travail. Le tutorat est défini par Boru et Leborgne (1992) comme : « *un ensemble de moyens, en particulier humains, mobilisés par une entreprise pour intégrer et former à partir de la situation de travail* ». Néanmoins, la situation de travail doit faire, d'après Le Boterf (2006), l'objet d'une certaine adaptation et d'une relative appropriation pour qu'elle devienne professionnalisante. Pour Fredy-Planchot (2010), le tutorat correspond à « *une situation de travail accompagnée, qui présente la particularité de favoriser un apprentissage pratique et qui se fonde sur un processus de transfert de compétences entre salariés experts et apprenants* ». Il apparaît ainsi, comme un moyen de transfert de compétences entre générations mais aussi comme un outil de gestion des « deuxièmes parties de carrières » (*ibid.*). Wittorski (1996) souligne l'utilisation récente du terme de tuteur dans le champ de la formation qui « *semble lié au développement des contrats jeunes et à l'obligation de nommer des tuteurs en entreprise* ».

D'après Boru et Leborgne (1992) les activités des tuteurs s'organisent autour de cinq axes : intégrer le nouvel arrivant, organiser le parcours, rendre le travail formateur, participer à la gestion de l'alternance, évaluer les acquis et la progression du tuteur. Dans leurs missions, les tuteurs poursuivent, selon Le Boterf (2006), trois objectifs : « *faire acquérir une maîtrise autonome des gestes ou des pratiques professionnelles ; développer la compréhension des gestes professionnels ; mettre en évidence les « savoirs y faire » du métier [...] et entraîner à les acquérir ou à les consolider* ». Cependant, Wittorski (1996) constate que la fonction tutorale reste souvent peu formalisée dans le sens où les activités du tuteur font rarement l'objet d'une définition précise. Cette fonction correspond souvent à des « *actes informels qui suivent une logique de formation par la situation de travail* » (Hulin, 2007).

La méthodologie retenue est présentée ci-après.

#### **LA METHODOLOGIE RETENUE**

L'auditeur social dispose, comme le soulignent Igalens et Peretti (2008), d'un certain nombre d'outils d'audit qu'il mobilise en amont et lors de sa mission. En amont, un questionnaire de contrôle interne (QCI) a été ainsi établi. Ce QCI regroupe les l'ensemble des interrogations relatives aux points de contrôle (*ibid.*). A l'issue de cette première étape, il s'est avéré nécessaire d'étudier la relation d'emploi entre les apprentis et les maîtres d'apprentissage en s'appuyant, comme précisé dans l'introduction, sur la théorie du contrat psychologique. Rappelons qu'il s'agit d'auditer le contenu de ce contrat mais aussi les effets de sa violation sur la réussite de la formation. Pour mener à bien ce travail, il s'est avéré nécessaire de mobiliser la méthode de l'entretien comme outil d'audit. Ce choix se justifie par le faible niveau scolaire et culturel des apprentis de niveau V. La plupart de ceux-ci éprouvent des difficultés de compréhension en lecture ainsi que des difficultés d'expression écrite. Une enquête quantitative par questionnaire restait donc peu appropriée. Les guides d'entretien sont présentés en annexe. Des interviews ont été menées auprès de 20 apprentis en fin de cursus de CAP ou de BEP et de 15 maîtres d'apprentissage. Le tableau suivant présente le profil des acteurs interrogés et les caractéristiques des entretiens réalisés.

**Tableau n° 1. Le terrain**

Acteurs	Profil des interviewés		Caractéristiques des entretiens		
	Age	Secteur	Période	Lieu	Durée
	17-20 ans	BTP (maçon, plaquiste, peintre)	03/06/2009 -	Chambre de commerce et d'industrie de la	15-65 min
	<u>Age</u>				<u>Durée</u>

<i>Apprentis</i>	<u>moyen</u> : 18 ans	en bâtiment) et services (cuisinier, serveur, vendeur)	19/06/2009	Vienne et CFA du Bâtiment de la Vienne	<u>moyenne</u> : 39min
<i>Maître d'apprentissage</i>	29-60 ans <u>Age moyen</u> : 46 ans	BTP et services	11/03/2008 - 19/06/09	Sur le lieu de travail, à : Niort, Aiffres, Angoulême, Saint-Jean de Thouars, La Couronne	15-100 min <u>Durée moyenne</u> : 51min

Les données collectées ont été traitées via l'analyse de contenu thématique en s'appuyant sur les outils proposés par Miles et d'Huberman (2005). Au total, trois matrices ont été exploitées : celle de codage, celle de comptage et la méta-matrice (*ibid.*). La troisième section présente les principaux résultats et les discute.

### 3. LES RESULTATS ET LA DISCUSSION

Cette dernière section présente le contenu du contrat psychologique (3.1.) et mène une discussion des résultats obtenus (3.2.).

#### *LE CONTENU DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE*

Comme souligné *supra*, le contrat psychologique est formé à travers les attentes mutuelles du salarié et de son employeur. Sont présentées successivement les attentes des apprentis (3.1.1.) et celles des maîtres d'apprentissage (3.1.2.).

#### *LES ATTENTES DES APPRENTIS*

Ces jeunes expriment trois types d'attentes : le soutien (A.), la reconnaissance (B.), mais aussi des attentes financières (C).

#### *LES ATTENTES DE SOUTIEN*

Ces attentes restent dans la plupart des cas d'ordre psychologique et affectif mais aussi d'ordre technique. Elles concernent tout particulièrement :

- *l'intégration dans l'entreprise*. Souvent en manque de repères professionnels, ces jeunes ressentent un fort besoin de soutien pour s'adapter le plus vite possible aux contraintes du monde du travail. De fait, la transition entre l'école et l'entreprise exige une période d'adaptation (Sabouné, 2012). Ils estiment toutefois que les collègues de travail peuvent jouer un rôle de « facilitateur » de l'intégration. A cet égard, les encouragements du maître d'apprentissage restent précieux. Ces apprentis restent sensibles à la qualité de l'ambiance de travail. Celui-ci apparaît comme un facteur déterminant de l'intégration : « *Moi, je trouve que c'est l'ambiance qui prime, parce que s'il y a une bonne ambiance, après, on voit toutes les autres choses différemment* » ;
- *la communication et le dialogue*. Un peu plus de la moitié des jeunes interrogés reconnaît le besoin d'informations afin d'apprendre correctement le métier et de réaliser convenablement le travail. La définition des objectifs précis et la clarté des explications sont particulièrement appréciées : « *un bon tuteur, c'est une personne qui prend son temps pour t'expliquer et qui t'accompagne jusqu'à ce que tu aies fini de faire ce qu'il t'a expliqué* ». Certains apprentis soulignent le déficit de communication avec les autres membres de l'organisation : « *Je me suis sentie bloquée vis-à-vis du comportement des autres employés parce qu'ils étaient distants* ». Ces jeunes souhaitent ainsi que leur travail soit évalué par le maître d'apprentissage (*feedback*).

## LES ATTENTES DE RECONNAISSANCE

Elles concernent notamment :

- *le respect*. Ces apprentis, du fait de leur appartenance sociale, ressentent aussi un rejet de la part de la société. Lorsqu'ils arrivent en entreprise, ils attendent du maître d'apprentissage une posture de respect vis-à-vis d'eux. Cette attente est exprimée de deux manières distinctes : a) être respectés, ce qui reste d'abord une question de langage ; b) ne pas être rabaissés mais, *a contrario*, être accepté comme ils sont avec leurs qualités et leurs défauts. Ces jeunes s'avèrent particulièrement sensibles aux comportements qu'ils jugent irrespectueux ou injustes : « *il me parlait mal [...] c'est démotivant de travailler avec des mecs comme ça* ». Ils attendent ainsi du maître d'apprentissage qu'il leur parle d'égal à égal : « *La responsable, elle est comme tout le monde, parce qu'elle ne se prend pas la tête, parce qu'elle ne se met pas plus haut que les autres, elle est comme nous* ». Ils refusent alors de se trouver dans une position d'infériorité par rapport à leurs collègues de travail ou même d'avoir un statut particulier au sein de l'organisation (apprenti, etc.). Pourtant, ces jeunes sont prêts à faire des efforts pour apprendre et s'intégrer, dès lors qu'ils se sentent respectés par les autres membres de l'entreprise ;
- *l'attribution des tâches valorisantes*. Les apprentis cherchent à s'épanouir dans le travail à travers la diversité et l'intérêt des tâches confiées : « *c'est un bon apprentissage [...] il m'a emmené à un défilé de mode aussi, je devais habiller les mannequins et tout ça, et ça m'a plu* ». Les tâches subalternes et/ou routinières sont donc très peu appréciées : « *je pense qu'il a pris quelqu'un surtout pour lui faire les choses qu'il n'avait pas envie de faire, la plonge, les trucs les moins intéressants* ». Ils souhaitent, en outre, avoir des responsabilités dès leur arrivée en entreprise.

## LES ATTENTES FINANCIERES

De nombreux apprentis évoquent des difficultés financières en exprimant leur incapacité à subvenir aux besoins élémentaires : « *parce que mes parents, pour m'acheter un truc, c'étaient les jours des fêtes. Donc si je voulais autre chose, il fallait que j'attende* ». Pour tenter de s'échapper de leur environnement, ces jeunes espèrent trouver un emploi correctement rémunéré. Le travail est, en ce sens, perçu comme une nécessité sociale, c'est-à-dire un moyen pour gagner la vie. Cette situation explique en partie, selon Bourdieu (1984), pourquoi les adolescents des classes populaires tentent de quitter l'école et d'entrer au travail très tôt : « *c'est le désir d'accéder le plus vite possible au statut d'adulte et aux capacités économiques qui lui sont associées : avoir de l'argent, c'est très important pour s'affirmer [...] pour être reconnu et se reconnaître comme un homme* » (*ibid.*).

Pour certains jeunes, l'apprentissage constitue aussi un moyen pour gagner de l'argent : « *avant tout ça nous rapporte un salaire [...] on sait qu'on a un peu de sous* ». Ils se forment alors pour pouvoir disposer d'une rémunération : « *il y a le salaire aussi [...]. En salaire, dans le bâtiment, on touche plus que ceux qui sont en mécanique. C'est pour ça que j'ai voulu ça aussi* ». Pourtant dans le BTP, certains apprentis estiment qu'ils restent sous-rémunérés à l'égard du travail effectué : « *des fois, je fais du boulot et du boulot, du boulot [...] et quand j'arrive à la paie [...] moi je le dis, je suis à 600 euros par mois, ce n'est pas acceptable* ».

Il convient dès lors de présenter les attentes des tuteurs en entreprise.

## LES ATTENTES DES MAITRES D'APPRENTISSAGE

Elles se concentrent sur : l'éducation familiale (A.), l'intérêt pour le métier (B.), la volonté d'évoluer (C.), les attentes en situation de travail (D.).

A. L'éducation familiale

La majorité des maîtres d'apprentissage, en particulier ceux évoluant dans le secteur de BTP, estiment que la réussite de la formation dépend fortement de l'éducation reçue pendant l'enfance : « *la base d'un apprenti qui est aussi bien, c'est l'éducation des parents* ». Ils souhaitent recruter des jeunes qui possèdent *ex ante* des connaissances du monde de l'entreprise du fait de la situation favorable des parents par rapport au travail. Ainsi, un apprenti dont les deux parents se retrouvent dans une situation de chômage de longue durée risque de voir ses demandes d'apprentissage refusées car ces derniers apparaissent incapables de transmettre les valeurs travail à leurs enfants : « *On fait une sélection des parents [...] je regarde d'où ils viennent les parents ou autres, et il y a des choix qu'on fait en fonction de ça, et qu'on ne peut pas le dire* ».

#### B. L'intérêt pour le métier

Il constitue une des principales attentes des maîtres d'apprentissage : « *c'est quelqu'un déjà qui s'intéresse au métier [...] et puis il aime le métier avant tout* ». Ils constatent que les apprentis effectuent souvent leur choix professionnel par défaut, et risquent, par conséquent, d'abandonner la formation en cours de route pour découvrir un autre métier : « *quand on a un gamin qui arrive à quinze ans et demi en échec scolaire qui veut faire cuisinier [...] au bout de quinze jours, il s'arrête parce qu'il en a marre, il veut faire autre chose* ». Les secteurs en pénurie de main-d'œuvre peu qualifiée restent le premier cible des ces « zappeurs » : « *je ne suis pas sûr que les jeunes qui viennent dans notre métier soient passionnés, non. Ils savent qu'il y a du travail dans notre métier, ils savent qu'ils vont être pris* ». On notera là encore qu'il s'agit à la fois d'un stéréotype mais aussi d'un sorte d'injonction paradoxale face à l'exigence « d'aimer un métier » *ex ante* alors que l'on ne le connaît pas et pour lequel la formation est précisément en place.

#### C. La volonté d'évoluer

Les maîtres d'apprentissage accordent une attention particulière aux qualités personnelles. Ils apprécient en particulier les jeunes qui tentent de s'échapper de leur milieu, jugé difficile, et de réussir leur projet : « *C'est des jeunes qui ont envie de s'en sortir* ». Ils attendent aussi des apprentis qu'ils évoluent dans le métier en mettant en œuvre les moyens nécessaires pour y parvenir : « *on a amené des gens de la pompe à chaleur à la climatisation, ce n'est pas leur métier de base, mais s'ils sont intéressés [...] ils prennent des documentations pour faire des recherches le week-end* ».

#### D. Des attentes en situation de travail

Elles concernent les attentes classiques des maîtres d'apprentissage. Ces attentes sont précisées dans le tableau n° 2.

**Tableau n° 2. Les attentes classiques des maîtres d'apprentissage**

Attentes	Citations
La motivation au travail	« <i>la motivation, c'est la plus importante</i> »
Le respect	« <i>je veux qu'il ait un comportement correct [...] qu'il respecte ses collègues</i> »
Le dynamisme	« <i>C'est quand même un travail où il faut être relativement énergique et aller vite</i> »
La ponctualité et l'assiduité	« <i>c'est déjà quelqu'un qui embauche à l'heure tous les matins</i> »
La curiosité	« <i>qui s'intéresse à son travail, qui soit demandeur d'informations, qui viennent nous voir, qui nous pose des questions, ce qui est très rare</i> »
La minutie	« <i>Un bon peintre, vous ne verrez jamais le pinceau dégueulasse qui colle aux mains. Ils sont propres les pinceaux</i> »

L'autonomie	« <i>c'est l'autonomie et la prise d'initiative</i> »
L'apparence physique	« <i>d'être présentable, c'est-à-dire si les cheveux longs, les cheveux attachés, pas de boucles d'oreilles, une tenue correcte Restaurant</i> »
A l'écoute	« <i>quelqu'un déjà, qui écoute les consignes du travail</i> »
De bonnes capacités d'apprentissage	« <i>vous avez des personnes qui vont comprendre très rapidement c'est que vous leur avez dit, et puis il y en a, il va leur falloir répéter dix fois pour que ça rentre</i> »

Pour étudier les effets du respect et du non-respect de ces attentes, une discussion des résultats s'impose.

#### 4. LA DISCUSSION DES RESULTATS

Les attentes présentées plus haut constituent le contenu du contrat psychologique entre l'apprenti et son maître d'apprentissage. Le respect ou la violation de ce contenu par ce premier influence le comportement du second sur le lieu de travail (3.2.1.). Toutefois, des actions RH peuvent contribuer au respect du contrat psychologique (3.2.2.).

##### *Le respect et la violation du contrat psychologique*

Le respect du contenu du contrat psychologique par les deux parties a conduit à la construction d'une relation de confiance entre eux et a amené les apprentis à confirmer leur choix professionnel, et à se montrer motivés et impliqués au travail, mais aussi, comme le montre l'exemple développé dans l'encadré n° 2, à définir un projet de formation pour améliorer leur employabilité.

##### **Encadré n° 2. Un exemple du respect du contrat psychologique**

Pierre (19 ans) était, lors de l'entretien, en fin de deuxième année de CAP Constructeur en maçonnerie et béton armé. Il a choisi ce métier « par passion » suite à des stages de troisième en entreprise organisés par son collègue : « *pendant mon année de troisième, j'ai fait des stages en entreprise, dans plusieurs métiers, et la maçonnerie m'a plu* ». Il attendait avant tout de la reconnaissance et du soutien pour apprendre le métier, mais aussi de se voir confier des tâches valorisantes. Il estime que la plupart de ses attentes ont été respectées par son maître d'apprentissage : « *il m'a bien expliqué surtout, il a pris le temps d'expliquer le travail à accomplir, il m'expliquait le métier [...] j'ai des tâches, j'ai des responsabilités* ». D'après cet apprenti, la réussite de son apprentissage est due au fait que lui et son maître d'apprentissage dialoguent souvent : « *le dialogue qui est pour moi le plus important [...] Il faut énormément de dialogue* ». Ainsi, le respect du contenu du contrat psychologique a conduit Pierre à exprimer son intention de poursuivre ses études après l'obtention de son CAP : « *Je vais faire un BP (brevet professionnel), parce qu'avec le BP, on sort avec un diplôme supérieur. Donc, une paie supérieure* ».

En revanche, la violation du contenu de ce contrat par le maître d'apprentissage a conduit des apprentis :

- à rompre leur contrat d'apprentissage ;
- et/ou à changer de métier ;
- et/ou s'impliquer moins au travail, ce qui peut expliquer, par ailleurs, le manque de motivation observé chez certains d'entre eux.

L'encadré n° 3 illustre un exemple des causes et des conséquences de la violation du contrat psychologique.

### Encadré n° 3. Un exemple de violation du contrat psychologique

Stéphane (17 ans) préparait un CAP serveur en café-brasserie. Ses principales attentes envers le maître d'apprentissage étaient les suivantes : la découverte et l'apprentissage du métier, le respect et la communication. Il semble que son tuteur ne lui ait guère laissé la possibilité d'exprimer ses attentes : « *le patron, il était un peu dans son coin, il ne parlait pas vraiment avec les apprentis* ». Il n'a même pas été reçu pour un entretien de recrutement : « *j'ai été directement voir ce patron, vu qu'il en cherchait un, il m'a dit qu'il me prenait demain, de me présenter à 9h00* ». Le manque de dialogue et la méconnaissance des attentes mutuelles ont conduit à la violation du contrat psychologique et, par conséquent, à la rupture du contrat d'apprentissage : « *je venais le matin, je faisais le ménage [...] c'est moi qui doit faire tout : le ménage, changer les nappes [...] quand je faisais quelque chose de mal, on m'engueulait à tout bout de champ. Donc, j'ai dit « stop, j'arrête là* ». La rupture du contrat psychologique l'a conduit ainsi à changer d'orientation professionnelle. Lors de l'entretien, il suivait un CAP Peintre en bâtiment au sein d'une entreprise située dans les Deux-Sèvres.

Ainsi, plusieurs indicateurs de violation du contrat psychologique ont été identifiés :

- des indicateurs liés à la motivation au travail : le maître d'apprentissage estime que l'apprenti s'avère moins motivé au travail et/ou lorsque ce dernier confirme ce constat ;
- des indicateurs liés au choix professionnel : l'apprenti exprime son souhait de changer de métier ;
- des indicateurs liés à la communication : lorsque une ou les deux parties du contrat constatent un déficit de dialogue.

Il semble nécessaire de proposer des actions pour améliorer la relation d'emploi entre l'apprenti et son maître d'apprentissage.

#### *Quelques propositions d'amélioration de la relation d'emploi*

Cet audit propose des actions RH qui ont pour ambition de contribuer à la réussite de l'apprentissage et à l'amélioration de l'intégration au sein de l'entreprise, mais aussi au respect du contenu du contrat psychologique.

Selon Feldman (1976), le processus d'intégration débute dès l'entretien d'embauche. En effet, lors du processus de recrutement, le candidat acquiert habituellement des informations sur sa future organisation et son futur emploi, « *ce qui lui amène à élaborer des images et à formuler des attentes* » (Lacaze, Fabre, 2005). Au-delà des obligations contractuelles habituelles (horaires de travail, etc.) et des investigations sur les motivations du candidat, on conseille les maître d'apprentissage d'échanger, de manière explicite, avec les jeunes sur les attentes mutuelles tant sur le plan affectif (soutien, reconnaissance, etc.) que sur le plan instrumental (intérêt des tâches à réaliser, etc.). Cet échange peut servir de base afin d'évaluer le succès d'une éventuelle formation d'un contrat psychologique.

L'étape suivante du processus d'intégration correspond à celle de l'« introduction » (Feldman, 1976), c'est-à-dire l'entrée en organisation. A ce stade, il semble nécessaire de préciser le contrat psychologique **par écrit**. Ce contrat doit déterminer les attentes mutuelles et définir les obligations réciproques. Il doit ainsi permettre au maître d'apprentissage d'adapter le mieux que possible son style de management et à l'apprenti de tenter de se conformer aux attentes de l'organisation. Durant les deux premiers mois, un suivi rapproché de l'intégration de l'apprenti est recommandable. Dans cette optique, des réunions bimensuelles de 30 minutes ou plus s'avèrent nécessaires pour faire le point sur

l'évolution ou la stabilisation du contenu du contrat psychologique défini à l'arrivée en entreprise. En effet, ce contenu peut faire l'objet de plusieurs évolutions avant de se stabiliser au fil du temps. Tout au long de la formation, on conseille le maître d'apprentissage de maintenir un rythme de réunion mensuelle ou bimestrielle de suivi de l'évolution du fait que, comme on l'a vu, les apprentis expriment une forte attente de soutien pour réussir la formation.

## CONCLUSION

Ce papier se propose de préciser quelques pistes pour l'audit du contrat psychologique. Il repose sur une population « sensible » : les apprentis qui connaissent souvent l'échec du fait du non-respect dudit contrat, lui-même délicat à préciser dans la mesure où il repose en grande partie sur des attentes réciproques, dans la plupart des cas implicites. A partir d'un échantillon de 20 apprentis en fin de cursus CAP et BEP et de 15 maîtres d'apprentissage, il ressort que les éléments suivants devraient systématiquement faire l'objet d'une mise au point pour éviter les *hiatus* et les déceptions à l'origine des échecs :

- pour les apprentis, les attentes de soutien (intégration, communication) ; de reconnaissance (respect, nature des tâches) mais aussi financières ;
- pour les maîtres d'apprentissage, la qualité de l'éducation familiale, l'intérêt pour le métier, la volonté d'évoluer et des éléments plus techniques : ponctualité, apparence physique, etc.

On le voit, ces éléments restent difficiles à explorer et à exposer, mais sans un balayage précis de ces attentes, le risque d'échec est élevé. S'agissant d'une population difficile, les apprentis, souvent sans repères professionnels et familiaux, face à une population exigeante : les maîtres d'apprentissage, il apparaît que seul un contrat écrit reposant sur les points soulevés garantirait *a minima* la possibilité d'un audit et de réduire ainsi les écarts.

Il s'agit donc bien d'une sorte de « révolution culturelle » dans laquelle « sachants » et « apprenants » se retrouveraient en situation d'égalité, au moins temporaire lors de cette évaluation et discussion périodique. L'acceptation de l'audit peut alors faire progresser l'ensemble des partenaires, et il s'agit bien d'une des responsabilités sociales de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARGYRIS, C. (1960), *Understanding Organizational Behavior*, Dorsey Press.
- BAMBERGER, P., MESHOUAM, I. (2000), *Human Resource Management Strategy*. Thousand Oaks.
- BORU, J.J., LEBORGNE, C. (1992), *Vers l'Entreprise Tutrice*, Ed. Entente.
- BOURDIEU, P. (1984), *Questions de Sociologie*, Les Editions de Minuit.
- BRABET, J. (2003), « Les méthodes de recherche qualitatives en GRH », in Allouche, J. (éd.), *Encyclopédie de la GRH*, Vuibert, 888-895.
- CAMPOY E. *et al.* (2005), « Approche méthodologique du contrat psychologique : opérationnalisation, mesure et analyse des données », in Delobbe, N. *et al.* (éd.), *Comportement Organisationnel. Contrat Psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, De Boeck, 112-153.
- CEREQ (2011), « Le diplôme : un atout gagnant pour les jeunes face à la crise », *Bref*, 283.
- COURET, A., IGALENS, J. (1988), *L'Audit Social*, Presses Universitaires de France.
- COYLE-SHAPIRO, J., KESSLER I. (2000), « Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey », *Journal of Management Studies*, 37 (7), 903-929.
- DE CASTERA, B. (2003), *Le Compagnonnage*, Presses Universitaires de France.

DULAC, T. (2005), « De la formation à l'évaluation du contrat psychologique : revue de la littérature et perspectives de recherche », in Delobbe, N. *et al.* (éd.), *Comportement Organisationnel. Contrat Psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, De Boeck, 69-109.

FELDMAN, D. C. (1976), « A contingency theory of socialization », *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

FREDY-PLANCHOT, A. (2010), « La pratique du tutorat en TPE », in Louart, P., Vilette, A., *La GRH dans les PME*, Vuibert, 263-276.

GUERRERO, S. (2004), « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », in Guerrero *et al.* (éd.), *La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, Vuibert, 133-146.

HULIN, A. (2007), « Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise », *Cahier de Recherche du CREMAT*, 20 (141).

IGALENS, J. PERETTI, J. M. (2008), *Audit Social : Meilleures Pratiques, Méthodes, Outils*, Editions d'Organisation.

LACAZE, D., FABRE, C. (2005), « Présentation du concept de socialisation organisationnelle », in DELOBBE *et al.*, *Recherches en Comportement Organisationnel : Contrat Psychologique, Emotions au Travail, Socialisation Organisationnelle*, vol. 1, De Boeck, 267-302.

LE BOTERF, G. (2006), *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*, Editions d'Organisation.

LESTER, S. W. *et al.* (2002), « Not seeing eye to eye : differences in supervisor and subordinate perceptions and the attributions for psychological contract breach », *Journal of Organizational Behavior*, 23, 39-56.

LEVINSON H. *et al.* (1962), *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press.

Miles, M. B., Huberman, A. M. (2005), *Analyses des Données Qualitatives*, 2ème édition, 2ème tirage, De Boeck.

MORRISON, E.W., ROBINSON, S.L. (1997), « When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Pôle emploi (2009), « Les jeunes demandeurs d'emploi sans diplôme. Une insertion professionnelle de plus en plus difficile », *Repères et Analyses*, 2.

ROBINSON, S. L. *et al.* (1994), « Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study », *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

ROBINSON, S.L., ROUSSEAU, D.M. (1994), « Violation the psychological contract: not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.

ROUSSEAU, D.M. (1989), « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks.

SABOUNE K. (2012), « Réflexions sur la réussite de l'insertion professionnelle : contribution à l'étude des attentes des jeunes sans qualification. Le cas de formations de la Région Poitou-Charentes », *Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Poitiers*

SCHEIN, E. (1965), *Organization Psychology*, Englewoods, NJ: Prentice Hall.

TEKLEAB, A. G. *et al.* (2005), « Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions : the role of contract violations », *Academy of Management Journal*, 48, 146-157.

WITORSKI, R. (1996), « Evolution des compétences professionnelles des tuteurs par l'exercice du tutorat », *Recherche et Formation*, 22, 35-46.

ANNEXE : GUIDES D'ENTRETIEN AYANT SERVI A L'AUDIT

Guide d'entretien en direction des apprentis	Guide d'entretien en direction des maîtres d'apprentissage
<p><b>Thème 1 : motivation pour l'apprentissage</b>            Comment se passe votre formation ?            Quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'apprentissage ?            Y-a-t-il des points que vous souhaitez voir aborder en formation ?            Qu'est-ce qu'une bonne formation pour vous ?</p> <p><b>Thème 2 : projet professionnel</b>            Quel a été votre parcours scolaire et professionnel ?            Quel métier souhaitez-vous exercer ?            Pourquoi avez-vous choisi de faire ce métier ?            Comment vous voyez-vous dans deux ans ?</p> <p><b>Thème 3 : attentes envers le travail et l'entourage professionnel</b>            Ça sert à quoi de travailler ?            Racontez-moi votre dernière expérience professionnelle.            Comment ça se passe avec votre maître d'apprentissage et vos collègues de travail ?            Quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre maître d'apprentissage et vos collègues ?            D'après vous, qu'est-ce que votre maître d'apprentissage attend de vous ?            Quelles qualités recherchez-vous chez vos collègues ?            Qu'est-ce qu'un bon apprenti ?            Qu'est-ce qu'un bon maître d'apprentissage ?</p>	<p>Présentez-vous en précisant votre parcours professionnel et scolaire.</p> <p><b>THEME 1 : SECTEUR D'ACTIVITE</b>            Selon vous, quelles sont les causes des difficultés d'embauche auxquelles certaines entreprises de votre secteur d'activité sont confrontées ?            Quels moyens mettez-vous en place pour trouver de la main d'œuvre ?            A votre avis quelle image les jeunes ont-ils des métiers de votre entreprise ?</p> <p><b>Thème 2 : apprentis</b>            Qu'est ce qui vous semble le plus important dans le choix de vos apprentis ?            Quelle différence faites-vous entre un apprenti et un salarié ?</p> <p><b>Thème 3 : attentes envers les jeunes en cours de formation</b>            Combien avez-vous eu d'apprentis ?            Quand vous recrutez un apprenti, à quoi voyez vous si ça va bien se passer ou pas ?            Quels ont été les mariages heureux ? Qu'est-ce qui a fait que ces mariages ont été heureux ?            Pour votre avis, quelles sont les causes de rupture des contrats d'apprentissage ?            A votre avis, quelle image les apprentis ont-ils du travail ?            Pour vous, qu'est ce qu'un bon apprenti ?            Qu'est-ce qu'un bon maître d'apprentissage ?            Qu'est-ce que vous attendez des apprentis ?</p>

# L'IMPACT DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES SUR LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : ETUDE DU RAPPORT NON-FINANCIER DE GDF-SUEZ

## **Claire DUPONT**

*Docteur et Collaboratrice Scientifique*

Centre de Recherche Warocqué - Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion - Université de Mons - Service Analyse Economique du travail - Belgique

Claire.Dupont@umons.ac.be

## **Perrine FERAUGE**

*Docteur et Assistante*

Centre de Recherche Warocqué - Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion - Université de Mons - Service d'Analyse Microéconomique - Belgique

Perrine.Ferauge@umons.ac.be

## **Romina GIULIANO**

*Doctorante et Assistante*

Centre de Recherche Warocqué - Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion - Université de Mons - Service Analyse Economique du travail - Belgique

Romina.Giuliano@umons.ac.be

## INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) sont deux concepts qui deviennent de plus en plus importants dans la stratégie des entreprises. Celles-ci sont en effet à la recherche de nouvelles pratiques dans le but d'augmenter leur productivité ainsi que leur position concurrentielle. Ainsi, la GRH est un outil indispensable pour toute organisation. De plus, la responsabilité sociétale des entreprises devient elle aussi de plus en plus cruciale pour la compétitivité des entreprises et les auteurs la définissent de différentes manières.

Igalens et Joras (2002, p.15) définissent la responsabilité sociétale des entreprises comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement. La responsabilité ainsi définie est celle dont toute entreprise doit répondre en sa qualité d'entité sociale organisée* ».

D'après la Commission Européenne (2001, p.7), « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. L'expérience acquise avec l'investissement dans des technologies et*

*pratiques commerciales écologiquement responsables suggère qu'en allant plus loin que le respect de la législation, les entreprises pouvaient accroître leur compétitivité. L'application de normes sociales dépassant les obligations juridiques fondamentales, par exemple dans le domaine de la formation, des conditions de travail ou des relations entre la direction et le personnel, peut également avoir des retombées directes sur la productivité. C'est ainsi que s'ouvre une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue* ». Tout en améliorant la satisfaction de leurs différentes parties prenantes, les entreprises s'engageant dans une démarche responsable pourraient aussi profiter de retombées positives.

Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) indiquent aussi que la RSE peut être vue comme un processus contraint consistant pour l'entreprise à montrer à ses parties prenantes comment ses politiques répondent à leurs attentes, mais aussi comme un processus exploratoire tentant de poser les fondements d'une nouvelle régulation. Dans cette optique, les directions des ressources humaines devraient assurer un difficile équilibre entre la nécessaire conformité aux réglementations en vigueur et la volonté d'innover en la matière.

Si l'on reconnaît trois constituants fondamentaux au concept de RSE, plusieurs auteurs affirment que le pilier social est généralement celui sur lequel l'accent est davantage mis (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010 ; Fraisse et Guerfel-Henda, 2005 ; Saulquin, 2004). Cette focalisation sur la dimension sociale amène à s'interroger sur ses liens éventuels avec la gestion des ressources humaines.

Ainsi, l'objectif de cette contribution est d'analyser le rapport de développement durable de l'entreprise GDF SUEZ d'un point de vue de son implication dans des pratiques de GRH socialement responsables. Plus précisément, nous souhaitons analyser l'influence de la RSE sur la manière de gérer les RH, et au-delà, sur les rôles d'une fonction RH s'inscrivant dans un contexte socialement responsable.

Nous commencerons par présenter une revue de la littérature qui met en avant les concepts fondamentaux que sont la RSE et la GRH ainsi que les liens pouvant exister entre ceux-ci. Nous préciserons ensuite la méthodologie de cette étude et les raisons qui nous ont amenées à choisir l'entreprise GDF SUEZ pour cette recherche exploratoire. Notre analyse reposera sur la présentation de certaines pratiques de GRH mises en œuvre par GDF SUEZ pouvant être qualifiées de socialement responsables. Enfin, la mise en évidence de ces pratiques nous amènera à développer une réflexion sur l'impact éventuel de la RSE sur les pratiques de GRH et rôles de la fonction RH de GDF SUEZ.

## 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE

### *LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES*

La GRH est un élément clé dans la stratégie des entreprises. En effet, « *longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents* » (Becker et al, 1997, in Chrétien et al, 2005, p.2).

D'après Peretti (2008), « *les politiques et les pratiques de ressources humaines ont profondément évolué au cours des dernières années, ce qui a conduit à la création de nouveaux termes et à l'apparition de nouveaux intervenants et de nouveaux sigles* ».

Selon Delaney et Huselid (1996) ou encore Schuler et Jackson (1998, in Chrétien et al, 2005) les entreprises doivent aujourd'hui repenser à une autre façon d'agir d'un point de vue des activités traditionnelles de gestion des ressources humaines, et ce, dans le but d'accroître leur

performance ainsi que leur position concurrentielle. Ces auteurs entendent ainsi revoir divers aspects telles que la planification de la main-d'œuvre, la dotation ou la gestion des carrières et l'innovation. Ces dernières années, la fonction RH a d'ailleurs été invitée à développer une approche beaucoup plus stratégique de ses activités, l'amenant à développer une politique RH étroitement connectée à la stratégie de l'entreprise et à se focaliser davantage sur le business, de façon à créer davantage de valeur ajoutée.

Dietrich et Pigeyre (2005) estiment ainsi que la GRH doit pouvoir répondre aux objectifs fixés par les entreprises telles que la performance, la rentabilité et la compétitivité des entreprises. De ce fait, pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, la GRH considère l'individu comme un élément indispensable à la gestion. En effet, la GRH s'assure que les acteurs présents dans l'entreprise disposent des formations nécessaires afin de développer leurs compétences, mesure les performances individuelles et accroît la motivation des travailleurs en ayant recours par exemple à des systèmes d'incitation. Ainsi, la GRH joue un rôle fondamental dans les compétences des individus et dans le suivi de ces compétences. D'ailleurs, selon Sibaud (2003), la GRH comprend deux dimensions :

- la dimension « management » prend en compte les questions de contours et de missions de la fonction, les questions d'organisation et d'activation de la fonction,
- la dimension « ressources » prend en compte les questions de l'acquisition, de l'entretien, de la valorisation ainsi que de l'enrichissement du capital humain.

D'après Becker et Huselid (1999, in Simard et al, 2005), les ressources humaines seraient une source d'avantage concurrentiel durable. Ainsi, il conviendrait à la firme d'investir dans des pratiques de gestion des ressources humaines qui permettraient de maintenir des attitudes positives de la part des salariés envers leur organisation.

## 2.1. Quel lien entre Responsabilité Sociétale des Entreprises et Gestion des Ressources Humaines ?

De plus en plus d'entreprises mettent en place des pratiques liées à la responsabilité sociétale des entreprises. Si, comme l'affirment certains auteurs, c'est la dimension sociale qui ressort le plus du concept de RSE, on peut s'interroger sur les liens existants entre RSE et GRH et sur l'influence que la RSE pourrait avoir sur les pratiques de GRH développées par les entreprises socialement responsables. En effet, les personnes interrogées par la SOFRES en 2001 (in Saulquin, 2004) considèrent que la RSE, c'est tout d'abord le fait de refuser le travail des enfants du tiers-monde et ensuite, de bien traiter son personnel et de développer son employabilité. Les professionnels RH ayant participé à l'enquête de Coulon (2006) estiment eux aussi que les intérêts majeurs de la RSE seraient de pouvoir mieux impliquer les salariés au travail et d'attirer les meilleurs d'entre eux. Ces quelques propos laisseraient donc penser que des systèmes d'influence pourraient apparaître entre GRH et RSE, ce qui est renforcé par l'enquête de Scouarnec (2005) selon qui la dimension RSE devrait avoir un impact considérable sur la fonction RH, avec une implication très forte des DRH dans les dossiers RSE. Weiss (in Moreno, 2008, p.15) considère lui aussi que « *la responsabilité sociétale découlerait de l'évolution des pratiques de travail et donc d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises* ». Les propos de ces auteurs laissent donc présager d'un lien étroit entre RSE et GRH.

De ce fait, lorsque les deux concepts -RSE et GRH- fusionnent, apparaît le concept lié aux pratiques de GRH socialement responsables instaurées au sein d'une entreprise qui toucheraient principalement les travailleurs notamment en termes d'investissement dans le capital humain (l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications, expériences accumulés par un

individu et qui déterminent en partie sa capacité à travailler ou à produire pour lui-même ou pour les autres), la santé ainsi que la sécurité. L'objectif principal des entreprises, en appliquant des pratiques responsables, serait d'attirer mais également de garder des travailleurs qualifiés au sein de leur infrastructure, soit autant d'enjeux spécifiques à la GRH.

Selon Beaupré et al (2008) et Grimand et Vandangeon-Derumez (2010), il y aurait encore peu d'études s'étant penchées sur les liens existant entre GRH et RSE. Dans ces rares études, la RSE serait perçue « *comme un moyen utilitaire ou instrumental afin de mettre en valeur la rationalité sociale de l'entreprise* » (Beaupré et al, 2008, p.80). Pareille approche contribuerait à améliorer l'image de l'entreprise, l'engagement et la rétention du personnel, et garantirait de bonnes conditions de travail aux salariés. Ces auteurs estiment que lorsqu'elle se destine aux salariés, la RSE prend la forme de pratiques de formation permettant à l'individu de progresser dans sa carrière, de pratiques de promotion et diversité concernant toutes les minorités visibles, et l'offre de conditions de rémunération intéressantes, incluant aussi la reconnaissance et la participation des salariés à l'actionnariat.

Fraisse et Guerfel-Handa (2005) considèrent d'ailleurs que la GRH pourrait représenter un levier puissant qui aiderait les entreprises à adopter des comportements plus responsables. La GRH pourrait donc soutenir et aider à concrétiser l'implantation de la RSE au sein des entreprises. A ce sujet, Beaupré et al (2008) indiquent que la gestion du changement, les programmes de formation et systèmes de communication avec les salariés, les programmes de conciliation vie privée/vie professionnelle et de prévention de la santé au travail, ..., seraient autant de pratiques de GRH soutenant et renforçant la RSE. Ce rôle joué par la GRH dans le développement de la RSE serait particulièrement crucial au vu de l'importance des compétences des salariés pour l'organisation et de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à laquelle les entreprises sont ou risquent d'être confrontées. A l'inverse, Fraisse et Guerfel-Handa (2005) entrevoient aussi une influence de la RSE dans la redéfinition des contours de la GRH en l'amenant à travailler sur des questions de formation tout au long de la vie, de santé et sécurité, de diversité, d'égalité de traitements entre hommes et femmes, ... Un système d'influence réciproque existerait donc entre la GRH et la RSE, nous amenant à penser que les rôles mêmes de la fonction RH pourraient évoluer en fonction des pratiques de RSE instaurées par l'entreprise. Attarça et Jacquot (2005) relèvent d'ailleurs que les salariés sont généralement les acteurs dominants du discours sociétal des entreprises.

En outre, d'après Beaupré et al (2008), des actions responsables de recrutement dans le sens non discriminatoires, pourraient permettre d'améliorer l'embauche de personnes afin qu'elles puissent rentrer sur le marché de l'emploi. Les personnes les plus souvent concernées sont généralement les minorités ethniques, les salariés âgés, les femmes, les chômeurs qui sont restés longtemps sans travailler et les personnes défavorisées.

D'après l'étude réalisée par la Commission Européenne (2001), ces pratiques responsables permettraient d'atteindre les objectifs de la stratégie européenne pour l'emploi, c'est-à-dire la diminution du taux de chômage, l'augmentation des taux d'emploi et la lutte contre l'exclusion sociale.

Selon Fraisse et Guerfel-Handa (2005), la GRH devrait relever 3 types de défis dans le cadre de la RSE : l'entretien de la motivation des salariés ainsi que la gestion et le développement de leurs compétences, l'instauration d'un management par la confiance, et le développement de l'employabilité des salariés. Face à la question de la motivation des salariés, ces auteurs considèrent que le salaire ne suffit pas à lui seul et que l'entreprise doit aussi pouvoir offrir à

son personnel des activités enrichissantes et des projets stimulants. Cette question de motivation est d'autant plus cruciale que « *le personnel est le seul partenaire interne de l'entreprise et, qu'à ce titre, il joue un rôle essentiel dans la dynamique de développement durable* » (Férone et al, 2001, in Fraisse et Guerfel-Handa, 2005, p.16). Dans ce cadre, la fonction RH serait « *la seule fonction de l'entreprise qui puisse donner sens et cohérence, communiquer et innover dans le but de mettre en place les principes de la RSE* » (Beaupré et al, 2008, p.108).

Reprenant le Personnel-Mix développé par Martory et Crozet (2008), Grimand et Vandangeon-Derumez (2010) estiment que les politiques et pratiques de GRH pouvant être influencées par la démarche RSE sont la politique salariale (équité interne et externe des rémunérations, ...), la valorisation sociale des salariés (flexibilité interne privilégiée, politique de diversité pour les recrutements, promotion interne, ...), les climat et comportements sociaux (actions de prévention de l'absentéisme,...), l'image sociale de l'entreprise (enquêtes sur le climat social, partenariats avec des organismes de formation, ...). Citant Igalens (2008), ces auteurs indiquent que les thèmes RH les plus fréquemment abordés sont la santé et sécurité, la discrimination à l'embauche, ... . A l'inverse, d'autres auteurs considèrent que la relation existant entre RSE et GRH ne concerne que quelques domaines spécifiques, tels que ceux liés à la santé et à la sécurité au travail ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail (Kagnicioglu, 2007, in Beaupré et al, 2008).

En conclusion, nous pensons qu'appliquer une GRH socialement responsable aurait une influence sur les attitudes et les comportements des membres d'une entreprise. « *Dans les années trente, il est apparu que le climat, l'ambiance et la culture d'une organisation n'étaient pas sans influence sur les attitudes et les comportements de ses membres* » (Igalens, 2011).

### 3. ETUDE DE CAS : GDF SUEZ

Si Beaupré et al (2008, p.118) estiment que « *la GRH dans une perspective de RSE n'a pas pour effet de modifier les objectifs de GRH dans l'organisation (attirer, retenir, développer, motiver)* » et que « *la GRH-RSE vient fixer davantage des objectifs liés au bien-être des employés* », l'objet de notre article est de nous interroger sur l'influence éventuelle de la RSE sur les pratiques de GRH, et au-delà, sur les rôles que la fonction RH peut développer. Dans le but d'analyser les changements qui pourraient apparaître dans les rôles de la fonction RH qui soutient une démarche de responsabilité sociale, nous avons mené une recherche qui se veut principalement exploratoire et se fonde sur l'étude du cas de GDF SUEZ et sur son implication RSE dans une optique de GRH. Plus particulièrement, l'implication RSE du groupe GDF SUEZ a été analysée à partir de son rapport de développement durable (2011). Comme l'affirment Garric et al (2007), les rapports sont généralement des sources d'informations utiles aux chercheurs qui vont pouvoir y puiser des éléments d'interprétation. Ces rapports vont contribuer au développement d'une image spécifique de l'entreprise à destination de ses parties prenantes et vont aussi participer au développement de sa légitimité. Dès lors, et par rapport à la question de recherche qui nous anime, nous pourrions penser que par son contenu, le rapport de développement durable va aussi mettre en avant des manières d'agir dans le domaine RH qui viendraient légitimer la démarche de RSE mise en place par l'entreprise, et les rôles que pourrait jouer la fonction RH dans l'entreprise. En effet, si les discours ont pour fonction de donner du sens aux activités de l'entreprise, ils conduiront in fine « *à encourager ou décourager certaines actions* » (Point, 2007, p.37). Le choix du groupe GDF SUEZ peut se justifier de plusieurs manières : tout d'abord, selon le magazine

Fortune, GDF SUEZ est la 1<sup>ère</sup> entreprise au monde en matière de responsabilité sociétale et figure parmi les 10 meilleures compagnies mondiales tous secteurs confondus. Grâce à ses bonnes performances enregistrées dans la GRH, GDF SUEZ (2011, p.60) se place en tête de son secteur d'activités sur ce domaine. Cette entreprise, qui a reçu de nombreux prix dans le domaine de la RSE (Grand prix de l'actionariat salarié, Grand prix de l'action entreprise et diversités, Trophée du capital humain, Prix du meilleur rapport de développement durable,...), est la seule de son secteur qui a été retenue dans le Dow Jones Sustainability Index World 2003, l'indice mondial des valeurs développement durable (ORSE, 2003). En raison du secteur dans lequel elle évolue (électricité, gaz naturel, ...), la responsabilité de GDF SUEZ vis-à-vis de l'environnement est particulièrement forte. Le groupe souligne la vocation très simple de son projet : « être utile aux hommes. Autrement dit, satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins, en inventant les voies d'un développement vraiment durable » (GDF SUEZ, 2012, p.3). L'analyse à laquelle nous allons procéder se déroulera en 2 temps : nous présenterons tout d'abord la situation de GDF SUEZ autour de 3 pratiques de GRH que nous avons sélectionnées pour leur importance dans le contexte actuel. Nous réfléchirons ensuite à la façon dont la RSE agit sur ces pratiques et est susceptible d'influencer certains rôles que la fonction RH pourrait développer dans l'organisation.

#### 4. PRATIQUES DE GRH CONSIDÉRÉES COMME SOCIALEMENT RESPONSABLES

La revue de la littérature nous a permis de montrer l'importance des pratiques de GRH pour les entreprises. Nous avons également pu mettre en avant la présence d'un certain nombre d'études traitant de ces pratiques dans la littérature. Parmi ces pratiques de GRH, plusieurs auteurs ont pu montrer que certaines d'entre elles pouvaient être associées à l'engagement responsable des entreprises.

Dans le cadre de cette contribution, nous retenons trois déterminants reflétant des pratiques GRH reconnues par le monde des entreprises. Ces déterminants sont :

- le recrutement (l'accès à l'emploi),
- la formation et l'évolution de carrière,
- la santé et le bien-être au travail.

Ces pratiques nous semblent d'autant plus essentielles vu le contexte dans lequel les entreprises vont devoir évoluer : vieillissement de la population, risques de pénurie de main-d'œuvre, guerre des talents, détérioration de la relation avec l'entreprise, ... Added et al (2009) évoquent en effet la nécessité pour les DRH d'attirer de nouveaux salariés mais aussi de valoriser le capital humain. De plus, à l'époque où les questions de stress et de souffrance au travail sont de plus en plus pesantes, la question du bien-être au travail semble devenir une préoccupation importante des DRH.

Nous tenterons, à travers une analyse du contenu du rapport de développement durable de l'entreprise GDF SUEZ, de mieux comprendre de quelle manière l'entreprise associe ces trois déterminants (représentatifs des pratiques GRH) à la mise en œuvre de sa politique responsable. Notre analyse est présentée en deux temps. Pour chaque déterminant, nous nous référons d'abord à la littérature pour ensuite présenter le lien qui associe le déterminant lié à la pratique de GRH spécifique à l'implication responsable de l'entreprise GDF SUEZ.

## LE RECRUTEMENT ET L'ACCÈS À L'EMPLOI

Comme l'indiquent Cadin et al (1997, p.174), le recrutement constitue l'une des pratiques de GRH les plus sujettes à débats : si cette pratique conduit à rejeter ou intégrer les individus dans l'entreprise, elle ouvre aussi celle-ci sur l'extérieur et constitue donc une pratique socialement visible (communication des offres d'emploi, recours à des prestataires extérieurs, ...). « *Passage obligé dans la relation entre individu et entreprise, [...] le recrutement est porteur d'enjeux très lourds* », tant pour l'éventuel salarié qui pourra mettre ses connaissances à profit de l'entreprise, que pour cette dernière qui compte sur les compétences particulières et le dynamisme de ses salariés pour pouvoir mener à bien ses projets. De plus, face aux défis économiques et démographiques qui se posent aux entreprises (vieillesse de la population, pénurie de main-d'œuvre, ...), il est clair que les politiques de recrutement seront essentielles, même si les entreprises s'attendent à connaître des difficultés à ce niveau (Berger, 2012).

Les programmes d'accès à l'emploi pourraient donc constituer de puissants moyens d'attirer une main-d'œuvre compétente. Coulon (2006) remarque tout de même dans son enquête auprès de 106 professionnels RH que la collaboration avec les missions locales pour l'emploi et les associations d'insertion est faible, voire quasi inexistante. De plus, les entreprises ayant participé à son enquête recourent de façon régulière à de la main-d'œuvre précaire (CDD, intérim, ...).

Une entreprise responsable se devrait donc de mettre en place une politique de recrutement et d'accès à l'emploi en adéquation avec les enjeux sociétaux du développement durable.

Ainsi, l'entreprise GDF SUEZ, investie dans une approche plus durable de ses activités, a mis en œuvre un certain nombre d'actions permettant un recrutement et/ou un accès à l'emploi plus social et responsable. Avec un besoin en recrutement estimé à 100.000 personnes pour la période 2012-2017, GDF SUEZ a placé sa politique de recrutement au cœur de sa stratégie. Le groupe a ainsi signé un accord de « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » dans l'optique de réduire l'écart entre ses besoins et les ressources externes. Les cinq missions principales de cet accord sont de « *suivre l'évolution des métiers, des compétences, et ses effets sur l'emploi par région, d'identifier les passerelles possibles entre les métiers, de prendre en compte la densité de présence des sociétés du Groupe selon les territoires et d'anticiper les évolutions des métiers par une sécurisation des parcours professionnels* » (GDF SUEZ, 2012, p.52).

La littérature a également mis en évidence l'importance du recrutement d'une main d'œuvre compétente et pour ce faire, la mise en place de collaborations avec les milieux locaux. GDF SUEZ, en tant qu'entreprise responsable, intègre bien évidemment cet enjeu social en souhaitant adapter ses techniques de recrutement et stratégies d'emplois aux mutations actuelles. Dans son rapport de développement durable, elle insiste sur l'importance d'être tournée vers ses parties prenantes externes et d'intégrer au mieux son environnement externe dans sa politique de recrutement. Ainsi, afin de renforcer son attractivité et le professionnalisme de ses équipes, le Groupe mène des actions diversifiées ciblant plus de 55.000 étudiants par an : campagnes de recrutement ciblées, partenariats avec de Grandes Ecoles et Universités, amélioration de l'intégration des apprentis, promotion de l'alternance (5.000 jeunes accueillis en alternance en 2011),... . Le groupe a pu établir une politique de recrutement diversifiée par la mise en place de ces nombreuses collaborations externes. Dans la même optique, GDF SUEZ organise également des projets comme le E-recrutING (« *amélioration de la gestion des candidatures pour l'ensemble des entités du Groupe* ») et le

Source-In (« offre d'une expertise de recrutement optimisée pour la filière RH » (GDF SUEZ, 2012, p.51)). Par ailleurs, GDF SUEZ, dans l'optique de son engagement durable, cherche à soutenir l'emploi local. C'est ainsi que la mise en place du projet Touat (ville d'Algérie) de GDF SUEZ avait « pour ambition de favoriser l'emploi local et national et de mettre en place une stratégie d'intégration locale durable, en coopération avec les autorités » (GDF SUEZ, 2012, p.44). Les objectifs de ce type de projet pilote sont « le renforcement des capacités locales à travers la formation, principalement des femmes, le transfert d'expertise, la création d'emplois et de revenus durables pour les générations futures » (GDF SUEZ, 2012, p.44).

Par ailleurs, l'entreprise GDF SUEZ va plus loin dans son investissement social et responsable. Elle se définit ainsi par la diversité et la mixité de son recrutement. Ainsi, GDF SUEZ se dit sensibilisée à la problématique de l'égalité professionnelle homme-femme et s'engage, à l'horizon 2015, à ce que « un cadre dirigeant nommé sur trois soit une femme, 25% de femmes cadres, 30% de femmes dans les recrutements, 35% de femmes hauts potentiels » (GDF SUEZ, 2012, p.27). GDF SUEZ est également sensibilisée à l'accès à l'emploi pour les personnes handicapées et a pu faire progresser leur taux d'emploi direct de 6% pour la France. La DRH du Groupe s'engage aussi pour la diversité en se concentrant sur quatre objectifs : « l'égalité des traitements, la promotion de la diversité par des actions ciblées et mesurables, l'écoute grâce à la mise en place d'un numéro dédié et le développement de partenariats » (GDF SUEZ, 2012, p.54). GDF SUEZ a ainsi reçu le Label Diversité de l'Afnor<sup>1</sup> récompensant « les actions pour l'égalité des chances et l'insertion mises en œuvre par le Groupe depuis plus de trente ans » (GDF SUEZ, 2012, p.55). Notons que GDF SUEZ associe le développement de cette diversité avec la création de richesse supplémentaire pour le groupe.

#### *FORMATION ET ÉVOLUTION DE CARRIÈRE*

D'après Beaupré et al (2008), De Serres, Gendron et Ramboarisata (2006), la Commission des Communautés Européennes (2001) et Coulon (2006), il est important que les entreprises puissent atteindre un taux de formation acceptable par rapport à leur masse salariale. Selon Dibigeon (2005), les entreprises doivent être capables d'investir suffisamment en formation pour pouvoir promouvoir le bien-être social des travailleurs.

Par ailleurs, il semble qu'il y ait une certaine discrimination en termes d'accès à la formation entre les différents profils de travailleurs (ouvriers, employés, cadres, hommes-femmes) dans les entreprises. D'après Fournier (2004), « la formation bénéficie davantage aux cadres qu'aux employés ou aux ouvriers. Pour ce qui concerne les femmes, on constate la même dérive encore accentuée. L'égal accès à la formation professionnelle semble donc un enjeu crucial au regard des inégalités de genre ». Ainsi, selon Thu Thao Lê et de Nanteuil (2010), « dans tous les secteurs, les cadres ont plus de chance d'accéder à la formation professionnelle continue qui est moins liée à l'exécution des tâches (la formation culturelle, le développement de la personnalité...) alors que les ouvriers qualifiés et les contremaîtres sont moins favorables à ce type de formation ». De plus, selon une enquête réalisée par CVTS, les entreprises formeraient davantage les employés de 25 à 54 ans ou les moins de 25 ans. Cependant, les plus de 55 ans bénéficieraient de moins de formations professionnelles continues (Thu Thao Lê et de Nanteuil, 2010).

D'après une enquête réalisée sur la formation professionnelle continue (CVTS, 2005), les femmes ont, en moyenne, un peu moins accès à la formation que les hommes. La différence

---

<sup>1</sup> Association Française de Normalisation

est minimale : 40,5% de taux de participation pour les hommes et 38,6% pour les femmes. Par contre, une plus grande différence entre les hommes et les femmes est perçue lorsqu'on parle de durée de formation. « *Les participants masculins reçoivent en moyenne 32,6 heures de formations tandis que ce chiffre est inférieur d'environ 5 heures pour les femmes (27,5 heures). La différence entre les hommes et les femmes s'avère plus forte dans les entreprises d'au moins 1000 salariés et les petites entreprises de 20 à 49 salariés. Au niveau sectoriel, la plus grosse différence est enregistrée dans le secteur métallurgique et dans la vente et les réparations. Les hommes peuvent espérer recevoir un peu plus d'heures de formations que les femmes* ».

« *L'entreprise a plusieurs préoccupations qui lui sont propres : conquête de marchés, maximisation du profit, minimisation des risques et des coûts. Au-delà de l'obligation légale en matière de formation professionnelle continue, les entreprises s'y engagent parce qu'elles en attendent des gains, surtout l'efficacité en productivité de leurs salariés.* » (Thu Thao Lê et de Nanteuil, 2010).

Nous pouvons ainsi constater qu'il existe encore des inégalités quant à l'accès à la formation pour des salariés. D'après Capron et Quairel-Lanoizelée (2004) et Brammer et al (2007), la formation professionnelle doit être une des préoccupations majeure d'une entreprise engagée socialement. Cela est d'autant plus préoccupant que la formation contribue, parallèlement à des pratiques telles que la mobilité, les systèmes de promotion interne, ..., à l'évolution professionnelle des salariés au sein de leur carrière. Cadin et al (1997) soulignent les disparités existant également à ce niveau selon les statuts des salariés, le personnel d'encadrement bénéficiant généralement davantage de programmes de gestion de carrières formalisés. La gestion des carrières est d'autant plus importante que les salariés sont de plus en plus scolarisés et souhaitent donc un travail enrichissant et offrant des perspectives d'évolution. Pour l'entreprise, cela permet aussi d'anticiper les problèmes de remplacement aux postes clés et donc, de contribuer à la poursuite de sa stratégie. Face au vieillissement démographique et à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée qui risque d'apparaître, les entreprises se verront incitées à réfléchir à la fidélisation de leur personnel, et donc aux pratiques permettant de retenir et de faire évoluer le salarié.

Un investissement minimum des entreprises dans la formation est ainsi souhaitable pour garantir le bien-être au travail et favoriser les évolutions de carrière des travailleurs. GDF SUEZ (2012, p.27) se dit ainsi attentif à ces enjeux et tente de maintenir, d'ici 2015, le « *niveau des 2/3 des salariés bénéficiant au minimum d'une formation par an* ». GDF SUEZ, en instaurant un accord sur la « *Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences* », cherche à identifier « *les pistes de formation liées aux évolutions des métiers* » et donne aux salariés, au niveau individuel, « *l'opportunité d'être les réels acteurs de leur carrière et de faciliter la mise en place d'un plan de développement* » (GDF SUEZ, 2012, p.52). La mise en place d'une « *Direction Learning for Development* » permet aux collaborateurs du Groupe d'accéder à des formations générales, à des formations en management de qualité mais aussi à des formations externes. Le groupe dispose aussi d'une politique de gestion et développement des experts, qui consiste « *à développer les compétences techniques rares détenues aujourd'hui par environ 500 experts clés identifiés et suivis* » (GDF SUEZ, 2012, p.52). GDF SUEZ dit ainsi placer le développement professionnel de ses collaborateurs au cœur du projet d'entreprise.

Le rapport de développement durable de GDF SUEZ met par exemple l'accent sur le développement de ses cadres et de ses experts techniques (« *programme de détection,*

d'accompagnement et de développement des cadres à potentiel ») et met en place des projets tels que « Leaders For Tomorrow » qui contribue à la diversité des équipes dirigeantes en tentant « *de connaître et d'enrichir le patrimoine des ressources susceptibles de prendre un jour la relève, de préparer ces hauts potentiels, de fidéliser les meilleurs collaborateurs* » (GDF SUEZ, 2012, p.53). GDF SUEZ a également développé le projet « Storengy 2015 » qui donne à chaque collaborateur la possibilité de construire son parcours professionnel. De plus, l'entreprise a aussi mis en place en 2011 le programme META-Next Generation qui permet « *d'identifier les talents régionaux d'IPR GDF SUEZ Middle East, Turkey & Africa et ainsi d'assurer la relève* » (GDF SUEZ, 2012, p.51).

GDF SUEZ va plus loin encore pour soutenir ses travailleurs et leur évolution de carrière. Le Groupe soutient ainsi la mobilité professionnelle en « *multipliant les initiatives visant à promouvoir les demandes spontanées de changements de métier, de région ou d'entité, en favorisant une meilleure adéquation entre les compétences internes et les besoins des métiers, en renforçant l'intégration culturelle, la coopération et l'égalité des chances et en encourageant le partage des savoir-faire et le développement de l'innovation* » (GDF SUEZ, 2012, p.52). Le groupe souligne aussi les impacts de la mobilité en termes d'attractivité, d'implication et de fidélisation des salariés.

#### *LA SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL*

Vu l'énergie sans cesse plus forte demandée aux salariés dans leur travail et la pression qui repose sur leurs épaules, il semble que les pratiques développées à l'heure actuelle par les entreprises aient une influence négative sur le bien-être des salariés et sur leur qualité de vie. Beaupré et al (2008) évoquent ainsi la fragilisation de la relation d'emploi, dans laquelle l'employé s'engage par crainte de perdre son emploi et non en contrepartie de la reconnaissance reçue de son employeur. Epuisement professionnel, dépression, troubles musculo-squelettiques, absentéisme, ..., sont autant de conséquences négatives auxquelles sont confrontés les salariés. Ainsi, d'après l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), un salarié européen sur 5 souffrirait de troubles de la santé liés au stress au travail. De son côté, Eurostat (2009, in Dériot, 2010) remarque que 28% des travailleurs européens (soit 56 millions de personnes) seraient exposés à au moins un facteur susceptible de détériorer leur bien-être au travail.

La santé et le bien-être au travail seraient donc des enjeux de GRH particulièrement importants dans le contexte actuel du travail. A ce sujet, Lefkowitz (2006) considère que le respect du bien-être des salariés et le développement des conditions de travail convenables figurent parmi les comportements et attitudes responsables à adopter en matière de GRH. Améliorer le bien-être des salariés contribuerait donc à l'atteinte des objectifs d'attraction, de rétention et de motivation du personnel. De son côté, Thiran (in Lo Giudice, 2012, p.29) estime que si le DRH a des difficultés à créer le bonheur de ses salariés, il « *peut contribuer à la création, dans le monde du travail, dans son entreprise, des conditions d'un certain bonheur en mettant en place des outils et attitudes favorables* ». L'enquête de Scouarnec (2005) indique d'ailleurs que le DRH de demain sera un ordonnateur du cadre de vie au travail, ayant de plus en plus à traiter des questions de santé au travail et à collaborer avec les personnes en charge de l'hygiène, de la qualité, de la sécurité et de l'environnement. La considération du cadre de vie au travail constituerait ainsi l'une des composantes de l'activité des équipes RH. Abord de Chatillon (2005) va dans le même sens en observant que la fonction RH est de plus en plus confrontée à une évolution importante de ses activités liées à la santé et à la sécurité au travail.

Une entreprise responsable se doit ainsi d'être à l'écoute de ses parties prenantes, et plus particulièrement de ses parties prenantes internes. L'entreprise responsable intègre dès lors d'autant plus la santé, la sécurité et le bien-être de ses travailleurs à sa stratégie de développement durable.

Dans sa politique de développement durable, GDF SUEZ indique ainsi se soucier du bien-être, de la santé et de la sécurité de ses parties prenantes internes. L'entreprise a par exemple formé ses managers à la gestion de la santé et sécurité et est engagée, dans certaines de ses branches, dans une démarche « Bien vivre au travail ». L'instauration par GDF SUEZ d'une qualité de vie au travail passe ainsi, par exemple, par l'instauration d'un accord sur la « Prévention des Risques Psychosociaux ».

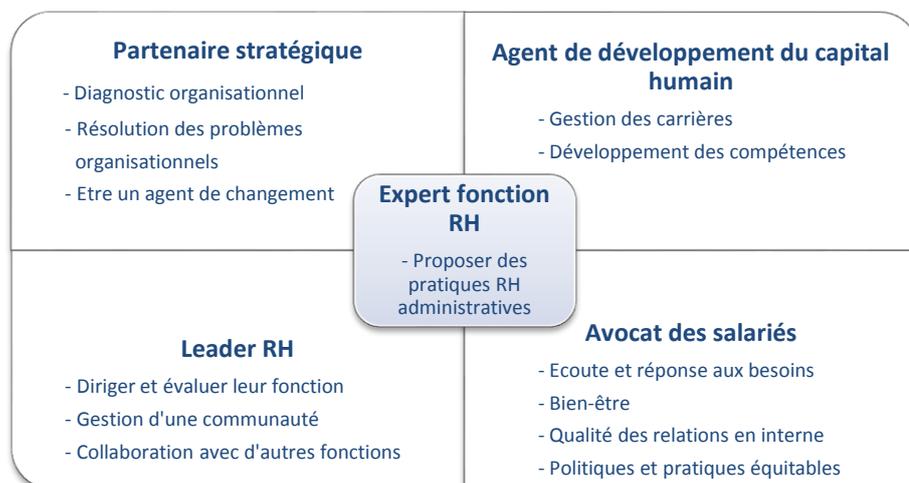
GDF SUEZ (2012, p.17) cherche à réduire les risques au sein de ses filiales et à transformer chacun de ses salariés en un acteur engagé de sa propre santé et sécurité ainsi que celles de ses collègues : le groupe « favorise l'engagement de chaque entité du groupe en construisant un dispositif propre à sa situation, à ses facteurs de risques, leurs conséquences sur la santé des salariés ». Son engagement social repose sur trois défis majeurs : « poursuivre la réduction des accidents de travail en prévenant notamment les accidents industriels, améliorer les conditions de travail pour abaisser les risques liés aux produits chimiques, aux troubles musculo-squelettiques, et psychosociaux, renforcer notre professionnalisme dans le domaine de la santé et de la sécurité » (GDF SUEZ, 2012, p.29).

Ainsi, les membres du top management de certaines branches du groupe ont suivi une formation de 3 jours relative à la promotion du mieux-être au travail, de manière à disposer d'outils de prévention.

L'ensemble de ces démarches contribue aux objectifs de développement durable de l'entreprise, comme par exemple la volonté de l'entreprise de diminuer les accidents et les arrêts de travail et « d'atteindre un taux de fréquence inférieur à 6 en 2015 » (GDF SUEZ, 2012, p.27). Dans ce cadre, les principes relatifs à la santé et sécurité ont été massivement diffusés au sein du groupe et de nombreuses formations ont été développées sur le sujet.

## 5. REFLEXIONS SUR L'IMPACT DE LA RSE SUR LES PRATIQUES DE GRH ET ROLES RH

La question que nous nous posons dans cet article est de savoir comment la RSE peut affecter la façon dont la GRH est pratiquée au sein d'une entreprise. La lecture du rapport de développement durable de GDF SUEZ laisse entendre que le groupe met fortement l'accent sur les 3 pratiques de GRH que nous avons retenues comme bases à notre analyse. GDF SUEZ (2012, p.29) indique ainsi que « l'exemplarité des conditions de travail, l'épanouissement professionnel des salariés, la diversité et l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi sont des impératifs pour le Groupe. GDF SUEZ s'investit en outre dans le développement du capital humain et intellectuel ». Comme le souligne Saulquin (2004), la création et la conservation des emplois, ou encore le développement d'une formation continue d'excellence figurent généralement parmi les objectifs mis en avant par les entreprises proclamant leur engagement dans la RSE. Ces pratiques correspondent à ce que Martory et Crozet (2007) qualifient de valorisation sociale des salariés. Simultanément, une autre pratique de GRH semble marquer le rapport de GDF SUEZ, à savoir la communication et/ou



le dialogue. Notons que le groupe évoque très peu dans son rapport la pratique de rémunération, évoquant à de rares endroits l'actionnariat salarié qui a été développé.

Que penser de cette lecture du rapport de GDF SUEZ et quelles sont les influences éventuelles que la RSE pourrait avoir sur les pratiques et rôles de GRH ? Pour répondre à cette question, nous avons choisi de nous concentrer sur la typologie établie par Ulrich et Brockbank (2005) qui distinguent 5 rôles spécifiques pour la fonction RH :

Le partenaire stratégique prend en charge les diagnostics d'entreprise et propose des plans d'actions RH de façon à solutionner les problèmes organisationnels. Il aide également l'entreprise dans ses transformations et collabore avec les opérationnels. L'agent de développement du capital humain, tourné vers un horizon de long terme, s'occupe du développement des compétences des salariés et de la gestion de leur carrière. Le leader RH dirige et évalue sa fonction et collabore avec d'autres fonctions de l'entreprise. Il est chargé d'établir un programme RH pour son entreprise, « *d'une part sur la façon dont les gens et l'organisation travaillent ensemble pour faire le succès de l'entreprise et d'autre part sur la façon dont la fonction RH elle-même doit opérer. Cela implique que le recrutement, la formation, le management de la performance et la communication doivent être parfaitement gérés et structurés* » (Arifat et al, 2005, p.16). L'avocat des salariés se focalise sur les salariés au quotidien en étant à leur écoute et en répondant à leurs besoins, mais aussi en prenant soin d'eux. Il est également question pour ce rôle de faire preuve d'éthique au moment du recrutement. Enfin, l'expert de la fonction RH propose des pratiques RH administratives et met en place des pratiques qui vont au-delà des pratiques traditionnelles de la fonction RH.

Les éléments ressortant du rapport de GDF SUEZ nous amènent à considérer que tous ces rôles ne sont pas impactés de la même manière par la démarche de RSE instaurée par le groupe. En fonction de la description de ces rôles et des pratiques de GRH qui ont servi de base à notre analyse du rapport de développement durable de GDF SUEZ, nous estimons que la RSE va principalement influencer la façon dont le rôle d'avocat des salariés peut se développer. En effet, dans ce rôle, qui tente de favoriser le bien-être du salarié, la fonction RH va être amenée à davantage tenir compte des concepts d'équité, de diversité et de santé/sécurité au travail. Ainsi, GDF SUEZ affirme diversifier sa politique de recrutement en essayant d'atteindre un maximum d'étudiants, en favorisant l'alternance et l'intégration des apprentis, en se fixant l'objectif de 30% de femmes au niveau des recrutements, en améliorant l'accès à ses emplois pour les personnes handicapées (une des rubriques du rapport de développement durable s'intitule ainsi « *Handicap : soutenir l'accès à l'emploi* »). La

communication et le développement d'un climat de confiance renvoient également à ce rôle. GDF SUEZ indique à ce sujet avoir, dans ses engagements pour la diversité, mis en place un numéro spécifique, et les visites managériales de sécurité mettent « *en exergue le sens de l'écoute et du dialogue, tant avec les collaborateurs – acteurs de leur propre sécurité – qu'avec les partenaires sociaux* » (GDF SUEZ, 2012, p.57). Les préoccupations liées à la santé et à la sécurité au travail vont contribuer elles aussi à ce que l'avocat des salariés puisse agir en faveur du bien-être au travail. Certaines branches du groupe se sont ainsi engagées dans des programmes « Mieux vivre au travail » ou dans des formations pour favoriser le mieux-être au travail, des entretiens de seconde partie de carrière, ...

En ce qui concerne le rôle de développeur du capital humain, les éléments mis en avant par GDF SUEZ dans son rapport de développement durable nous laissent entendre que la formation est influencée par la démarche de RSE dans laquelle l'entreprise s'investit. Ainsi, les préoccupations liées à la santé et à la sécurité au travail semblent affecter les formations proposées par le groupe à ses salariés : plus de 1.400 managers de GDF SUEZ ont été formés aux domaines de la gestion de la santé et de la sécurité au sein de la GDF SUEZ University, 28,6 % du nombre total d'heures de formation ont été consacrées aux questions de qualité, sécurité et environnement, ... . D'un autre côté, les questions relatives à la diversité semblent beaucoup moins présentes dans le discours de GDF SUEZ lorsque l'entreprise évoque l'évolution professionnelle de ses collaborateurs. Par exemple, si le groupe met en avant sa volonté d'ouvrir ses emplois aux personnes handicapées, il n'indique pas l'évolution de carrière que cette catégorie de personnel aurait pu connaître au sein de l'entreprise depuis qu'elle y travaille. Coulon (2006, p.59) a lui aussi constaté que « *si les entreprises s'acquittent de leurs obligations en matière de recrutement de personnes handicapées, les efforts développés pour mieux intégrer ces personnes restent minces* ». En termes d'évolution professionnelle, l'accent est davantage mis sur la question du genre : le groupe se fixe ainsi des objectifs particuliers au niveau du pourcentage de femmes présentes aux postes de dirigeants, dans les hauts potentiels et personnel cadre.

Le tableau suivant synthétise l'influence de la RSE sur les différentes pratiques de GRH mises en place par GDF SUEZ :

<b>Rôles d'Ulrich et Brockbank</b>	<b>Pratiques de GRH</b>	<b>Concept RSE influençant les pratiques de GRH de GDF SUEZ</b>
Avocat des salariés	Recrutement	Diversité des profils (accès aux emplois pour les groupes minoritaires), égalité
	Communication et dialogue	Santé et sécurité
	Bien-être	Santé et sécurité
Agent de développement du capital humain	Formation	Santé et sécurité
	Evolution professionnelle	Diversité (uniquement en termes de genre)

Si les pratiques de GRH que nous avons sélectionnées comme bases d'analyse ne semblent pas entrer dans le cadre des 3 autres rôles de la typologie d'Ulrich et Brockbank (2005), nous constatons, à la lecture du rapport de GDF SUEZ, que la collaboration et le partenariat avec les managers sont souvent mis en avant par le groupe, avec l'idée que ces managers portent le projet de RSE de l'entreprise et s'inscrivent dans le cadre du Management Way, « *traduction de ce qui nous unit et des comportements attendus de nos 30.000 managers dans le monde* »

(GDF SUEZ, 2012, p.15). La nécessité de développer des politiques RH innovantes est également soulignée afin de pouvoir accompagner le changement. Cela laisserait également entendre que des rôles tels que celui de partenaire stratégique, ou leader RH, à la tête d'une communauté, pourraient également être influencés. Si le rapport de développement durable de GDF SUEZ ne nous donne pas d'informations suffisantes pour préciser les éventuelles évolutions dans ces 3 rôles particuliers, nous pouvons établir un parallèle assez proche entre les activités de GRH de GDF SUEZ et le rôle médiatique tel que décrit par Pichault (in Bournois et Leclair, 2004). Cette fonction RH médiatique présente, selon l'auteur, un profil davantage marketing, et a pour principal enjeu de « *créer, aux yeux du client, une image uniforme, à l'aide de supports communicationnels, de sessions intensives de formation/information, d'actions intégratrices diverses, etc., même si, derrière cette image, coexistent différentes entités juridiques avec des statuts et des modes de travail tout à fait distincts* » (Pichault, in Bournois et Leclair, 2004, p.36). Le rapport de GDF SUEZ révèle ainsi que, tout en voulant mettre en avant des principes tels que la diversité, le dialogue, ..., au sein du groupe, chaque filiale se distingue aussi par des actions qui lui sont spécifiques dans ces domaines. Selon Pichault, une telle fonction a pour clients la hiérarchie et les opérationnels et focalise ses activités sur la communication et le développement organisationnel. En complément à ce que nous avons souligné précédemment, le groupe souligne aussi que « *l'implication des managers est essentielle pour répondre aux enjeux RH de GDF SUEZ* » (GDF SUEZ, 2012, p.15). Christelle Martin, membre du comité exécutif en charge des Ressources Humaines Groupe, indique qu'il s'agit « *[...] de déployer nos politiques au service de notre ambition – valoriser le capital humain du Groupe - et de développer une image attractive du Groupe, tout en gardant nos talents* » (GDF SUEZ, 2012, p.15). Le développement de l'attractivité du Groupe constitue ainsi l'un des 3 axes de la politique de développement durable : GDF SUEZ indique ainsi que ses ambitions en termes d'exemplarité des conditions de travail, d'épanouissement des salariés, de diversité, ..., peuvent constituer des critères de choix pouvant inciter les jeunes générations à rejoindre le groupe. En promouvant une politique RH davantage orientée sur des préoccupations socialement plus responsables, le groupe pourrait ainsi profiter de retombées positives en termes d'image et d'attraction des talents. GDF SUEZ présente par exemple la mobilité comme un vecteur d'attractivité et de fidélisation des salariés. Garric et al (2007) associent ainsi le rapport RSE à un véritable outil de relations publiques contribuant à construire la légitimité de l'entreprise et à pérenniser sa réputation. Un tel positionnement de type médiatique renvoie à une appropriation de la RSE de type instrumental (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010) par laquelle il s'agit de montrer aux parties prenantes comment leurs attentes sont prises en compte par les politiques de l'entreprise (mouvement de l'interne vers l'externe). Ainsi, pareille appropriation établit « *un lien entre l'engagement dans une démarche RSE et l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, à travers notamment une hausse de sa réputation sociale et de son potentiel attractif en matière de recrutement dans un contexte de pénurie de la main d'oeuvre* » (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010, p.8). Saulquin (2004) évoque d'ailleurs une enquête de Liaisons Sociales indiquant que c'est principalement dans l'amélioration de l'image de marque de leur entreprise que les DRH voient un intérêt pour le développement durable.

## CONCLUSION

Cette contribution avait pour objectif de réfléchir aux liens existant entre RSE et GRH et, plus précisément, à l'influence que la RSE pouvait avoir sur les pratiques de GRH. Si la littérature indique que la GRH est un support essentiel pour concrétiser les actions de RSE, il nous semble clair que la façon de mettre en pratique certaines activités de GRH risque de se

modifier en fonction des actions RSE que l'entreprise souhaite mettre en avant. Face à cette question, nous avons mené une recherche exploratoire en consultant le rapport de développement durable établi par GDF SUEZ pour l'année 2011. La littérature nous a amenées au préalable à mettre l'accent sur 3 pratiques de GRH qui revêtent une certaine importance à l'heure actuelle : le recrutement et l'accès à l'emploi, la formation et l'évolution professionnelle, et le bien-être au travail.

Suite à notre analyse du contenu du rapport de développement durable de GDF SUEZ, nous pensons que la RSE telle que décrite par le groupe affecte davantage le rôle d'avocat des employés en l'amenant à intégrer des préoccupations d'égalité de traitement, de santé et sécurité, de diversité dans les pratiques RH qu'il est amené à mettre en place. La RSE semble également affecter, mais dans une moindre mesure, le rôle d'agent de développement du capital humain en amenant les formations à se focaliser sur certains thèmes propres à la RSE (tels que la santé et sécurité) et en promouvant des évolutions de carrière axées sur l'égalité des genres. La mise en avant de telles problématiques dans le discours de l'entreprise et leurs influences sur l'attractivité du groupe nous amène aussi à penser que la fonction RH de GDF SUEZ se rapproche également davantage d'une fonction médiatique, développant une image d'employeur responsable susceptible de lui procurer des retombées positives.

Nous sommes conscientes des limites de notre étude qui devrait pouvoir être complétée, notamment par des entretiens réalisés avec des membres de GDF SUEZ (notamment, des membres RH et des spécialistes diversité) de façon à affiner notre analyse de l'influence de la RSE sur la GRH. Cette analyse pourrait également être complétée par l'étude de rapports de développement durable d'autres sociétés de façon à déterminer sur quelles pratiques de GRH ces sociétés s'appuient pour concrétiser leur engagement responsable. Notre analyse nous conduit à penser que les pratiques de GRH utilisées en support d'une démarche de RSE ne modifient en rien les objectifs assignés à la GRH (il s'agit toujours bien d'attirer, de retenir, et développer les talents) mais pourraient permettre, dans le contexte actuel et futur des entreprises, de mieux réaliser ces objectifs (Beaupré et al, 2008) face à une main-d'œuvre qui risque de se raréfier et qui sera peut-être davantage sensible aux valeurs et comportements de son employeur.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABORD DE CHATILLON, E. (2005). « Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail ». *Management et Avenir*, 2(4), pp.157-170
- ADDED, E., DARTIGUEPEYROU, C., RAFFARD, W., SALOFF COSTE, M. (2009). *Le DRH du 3e millénaire*, Paris, Pearson/Village Mondial
- ARIFAT (D'), M., ETEVE, C., Fyot, T., Horta, I. (2005). *L'implication du DRH dans la réflexion stratégique. Quelles sont les conditions pour que la fonction RH soit partie prenante dans la définition de la stratégie?* Université de Paris-Dauphine, étude MBA-RH2, octobre
- ATTARÇA, M., JACQUOT, T. (2005). « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales ». *Actes de la 14<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*
- BEAUPRÉ, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMÉNEZ, A., MORIN, D. (2008). « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie*, Éditions ESKA, pp. 77-140
- BERGER, S. (2012). « Les entreprises ne sont pas prêtes ». *La Libre Belgique*, 9 juin
- BOURNOIS, F., LECLAIR, P. (2004). *Gestion des Ressources Humaines : Regards croisés en l'honneur de Bernard Galambaud*, Paris, Economica

- BRAMMER, S., MILLINGTON, A., RAYTON, B.V. (2007). "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment". *Journal of Human Resource Management*, pp. 1701–1719
- CADIN, L., GUÉRIN, F., PIGEYRE, F. (1997). *Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie*, Paris, Dunod
- CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELÉ, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, la découverte
- CHRÉTIEN, L., ARCAN, G., TELLIER, G., ARCAND, M. (2005). « Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets ». *Revue internationale sur le travail et la société*, février, pp. 107-128
- Commission des Communautés Européennes (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - livre vert*, Union Européenne
- COULON, R. (2006). « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines ». *Revue de l'organisation responsable*, pp.48-64
- DE SERRES, A. GENDRON, C., RAMBOARISATA, L. (2006). *Pratiques et stratégies des institutions financières en matière de divulgation d'information sur leur responsabilité sociale*, Cahier conjoint de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable et du Groupe interdisciplinaire de recherche en éthique financière, Montréal, École des sciences de la gestion, UQÀM, N°16, 170 pages
- DÉRIOT, G. (2010). *Rapport d'information*. Sénat, Session extraordinaire, n°642, Tome 1
- DIBIGEON, O. (2005). *Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable ?*, Paris, Pearson/Village Mondial
- DIETRICH, A., PIGEYRE, F. (2005). *La Gestion des Ressources Humaines*, La découverte
- FOURNIER, C. (2004). « La formation tout au long de la vie à l'épreuve du genre ». *Ville-École-Intégration Enjeux*, N° 136, pp.49-60
- FRAISSE, A-S., GUERFEL-HENDA, S. (2005). « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines? ». *Actes du 16<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*
- GARRIC, N., LÉGLISE, I., POINT, S. (2007). « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours ». *Revue de l'Organisation Responsable*, 1(2), pp.5-19
- GDF SUEZ (2012). *Rapport développement durable 2011*, 90 pages
- GRIMAND, A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2010). « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines ». *Actes du 21<sup>e</sup> congrès de l'AGRH*
- IGALENS, J. (2011). « La mesure du climat éthique ». *13<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'IAS*, Agadir, pp.292-296
- IGALENS, J., JORAS, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise : Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris, Editions d'Organisation
- IGALENS, J., SCOUARNEC, A. (2001). « La gestion par les compétences : construction d'une échelle de mesure ». *Revue de gestion des ressources humaines*, pp. 2-16
- LEFKOWITZ, J. (2006). « The constancy of ethics amidst the changing world of work ». *Human Resource Management Review*, 16, pp.245-268
- LO GIUDICE, C. (2012). « Les DRH vont s'investir en faveur du bonheur ». *Peoplesphere*, n°162, avril, pp.28-33
- MALHERBE, D., SAULQUIN, J-Y. (2011), « Pour une approche configurationnelle du changement : fondements et enjeux d'une modélisation des situations de changement organisationnel pour le DRH ». *13<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'IAS*, Agadir, pp.359-370
- MORENO, M. (2008). *Cours GRH/IFSE*, IAE

ORSE (2003). Comment élaborer un rapport de développement durable ? Synthèse des réunions du groupe de travail, 32 pages

PERETTI, J-M. (2008). Dictionnaire des ressources humaines, 5e édition, Editions Vuibert

Point, S. (2007). « L'art de gérer les impressions dans les lettres des présidents ». Revue Française de Gestion, n°172, pp.33-48

SAULQUIN, J.-Y. (2004). « GRH et responsabilité sociale : bilan des discours et des pratiques des entreprises françaises ». Actes du 15<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, pp.2477-2496

SCOUARNEC, A. (2005). « Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH ». Management et Avenir, 2 (4), pp.111-138

SIBAUD, B. (2003). « Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation ». Revue internationale des relations de travail, 20 pages

SIMARD, G., DOUCET, O., BERNARD, S. (2005). « Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice ». Relations industrielles, vol. 60, n° 2, p. 296-319

SPF Economie (2007). Efforts des Entreprises Belges en Matières de Formation- Résultats de l'enquête CVTS-2005, 54 pages

THU THAO LÊ, T., de Nanteuil, M (2010). « Formation professionnelle continue-Défi de la responsabilité sociale et de la justice organisationnelle en gestion des ressources humaines ». Working paper, Center for Research in Entrepreneurial Change & Innovative Strategies, 24 pages

ULRICH, D., Brockbank, W. (2005). The HR value proposition, The Harvard Business School Press

# L'AUDIT SOCIAL DANS LE SECTEUR PUBLIC. UN ETAT DES LIEUX DES PRATIQUES AU MAROC

**Fatima EL KANDOUSSI**

*Professeur,*

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Agadir, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc

[elkandoussi\\_f@yahoo.fr](mailto:elkandoussi_f@yahoo.fr)

**Manal EL ABBOUBI**

*Professeur Associé,*

Sup de co la rochelle, France

[Manal.Elabboubi@uclouvain.be](mailto:Manal.Elabboubi@uclouvain.be)

**Sana HENDA**

*Professeur,*

Sup de Co Amiens, France

[HENDSAN@supco-amiens.fr](mailto:HENDSAN@supco-amiens.fr)

## RÉSUMÉ

La présente recherche interroge la gouvernance responsable des entreprises publiques au Maroc sous l'angle de leurs instrumentations de gestion et des outils d'analyse mis en œuvre. Il est question d'appréhender, par le biais d'une recherche qualitative, la pratique de certains outils de gestion, en l'occurrence, l'audit social, et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration du pilotage social et de la gouvernance responsable dans les entreprises publiques au Maroc. Le choix du secteur provient principalement des difficultés organisationnelles et structurelles que connaît ce secteur au Maroc, particulièrement en termes de restrictions budgétaires, de dysfonctionnements de certains systèmes de gestion et des nouvelles restructurations lancées par le gouvernement marocain. Méthodologiquement, nous avons mené 21 entretiens dans des entreprises publiques au Maroc de divers secteurs : le transport, la finance, les mines, l'infrastructure, l'agroalimentaire et l'énergie. En termes de résultat, notre étude montre que les instrumentations de gestion de la gouvernance responsable sont principalement appliquées via l'audit social considéré comme un outil de pilotage qui se voit appliqué principalement au niveau des ressources humaines. Sa mise en œuvre reste freinée par les restrictions budgétaires et ralentit une application plus stratégique au niveau de la gouvernance responsable.

**Mots clés** : Gouvernance responsable, audit social, entreprises publiques

## INTRODUCTION

La fonction d'audit a connu une évolution importante. Au début de son opérationnalisation, elle était limitée à l'appréciation des informations comptables et financières. Actuellement, la fonction d'audit couvre 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. L'audit se construit sur des bases théoriques qui permettent de fournir des indicateurs de mesure puis des recommandations. L'auditeur doit donc constamment s'interroger sur la validité des fondements théoriques, des référentiels, utilisés pour construire ces indicateurs et en proposer une interprétation (Candau, 1985). L'audit n'est pas seulement une vérification a posteriori, il peut également avoir un rôle préventif, en participant à la mise en place de nouvelles procédures par exemple (Candau, 1985). De manière générale, il peut être défini comme la vérification de l'information comptable et financière et/ou de gestion par une personne indépendante et compétente suivant une démarche spécifique et par référence à des normes préétablies.

La fonction d'audit connaît une plus grande diversité: 1) Au niveau des formes, une distinction peut être faite entre audit comptable et financier, audit de management, audit de la qualité, audit social et audit global. 2) Au niveau des intervenants, nous pouvons distinguer entre auditeurs internes et auditeurs externes. 3) Enfin, au niveau du champ d'application, nous pouvons remarquer l'extension de la pratique d'audit du secteur privé au secteur public. En effet, depuis plusieurs décennies, de nombreuses recherches et expérimentations ont été faites aux États-Unis et au Canada dans le but d'adapter les principes et les méthodes de l'audit aux différents organismes du secteur public. Ainsi, nous pouvons dire que l'audit a montré ses vertus dans différents domaines de l'entreprise y compris le volet social.

L'objectif de notre article consiste à appréhender, par le biais d'une étude qualitative, la pratique de l'audit social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les entreprises publiques au Maroc dans le contexte des restructurations. Au Maroc, le concept d'audit au sens moderne est apparu à la fin des années 80 et paradoxalement, c'est au sein des entreprises publiques qu'il a vu se réaliser ses applications les plus significatives. Toutefois, ce secteur a connu et connaît encore des problèmes qui sont liés principalement, aux dysfonctionnements du système de gestion et de pilotage des entreprises publiques. A ces différents problèmes, s'ajoutent les restrictions budgétaires auxquelles ces entreprises doivent faire face. Dans ce contexte, des sociétés privées d'audit et de conseil ont été associées à la restructuration et à la modernisation des entreprises publiques. En effet, cette dynamique d'audit a été poursuivie depuis plusieurs années. Ainsi, outre les audits des comptes, des audits des performances ainsi que des audits institutionnels, organisationnels, techniques et sociaux ont été réalisés dans ces entreprises.

Dans le cadre notre travail, nous allons d'abord, passer en revue une approche conceptuelle de l'audit social dans un premier temps pour aborder ensuite le contexte des réformes des entreprises publiques et leur importance dans l'économie marocaine et enfin, nous présentons les résultats de notre étude.

### *L'AUDIT SOCIAL : UN INSTRUMENT DE PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES*

L'audit social est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles ; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998). En d'autres termes, l'audit social peut permettre aux entreprises maghrébines de continuer à façonner des stratégies de ressources humaines cohérentes, c'est à dire capable d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes. Sans prétendre pouvoir donner une définition précise du pilotage social, ce qui reste difficile à l'heure actuelle, nous allons essayer de clarifier un peu cette notion en nous référant aux contributions de certains auteurs, dans ce domaine. Le système de pilotage social consiste à (Citeau, 1997): 1) Concevoir,

alimenter et maintenir un système d'information permettant le suivi de l'activité et de la performance des ressources humaines, ainsi que l'information des partenaires sociaux et économiques de l'entreprise, 2) Analyser les facteurs qui peuvent affecter la mobilisation des ressources humaines sur une période donnée afin de prévoir des mesures correctrices à court et moyen terme. Son objectif est de contribuer à la gestion des ressources dans l'appréciation de leur performance.

Selon Martory. B et Crozet. D (2001), le pilotage social consiste à assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais une fonction à part entière au service des stratégies de l'entreprise. Dans ce sens le pilotage social suit la logique d'une vision stratégique du management des ressources humaines.

Afin d'intégrer cette vision stratégique, le pilotage social repose sur des outils diversifiés mais qui convergent vers le même objectif qui est la performance du management des ressources humaines. Parmi ces outils, il y a l'audit social. Peretti, J.M (2001) définit ce dernier 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. L'importance du référentiel dans la pratique de l'audit social a été souligné dans différents travaux parmi lesquels par exemple ceux de Brasseur, M (1996) et de Candau, P (1990).

Par ailleurs, 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 : 1) Le contrôle d'une réalité sociale (de ses risques ou de l'investissement immatériel qu'elle représente) pour des actionnaires ; 2) La vérification d'aspects légaux ou réglementaires pour des instances publiques de contrôle (nationales, européennes, internationales) ; 3) 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) ; 4) La gestion de règles ou de 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- LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'AUDIT SOCIAL

Deux écoles de pensées existent pour débattre des finalités des entreprises en relation avec l'audit social. L'une est 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 de l'autre côté, 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. Feron, M (2005).

### ***L'audit social selon une logique de performance économique :***

Feron, M. (2005) a résumé la logique de performance économique de Friedman dans le schéma suivant :

<b>Logique dominante</b>	Optimiser l'allocation de ressources
<b>Mot clé</b>	L'efficience
<b>Compétitivité</b>	Avoir les prix les plus bas
<b>Productivité</b>	Réduire le coût de la main-d'oeuvre
<b>Rentabilité</b>	Avoir les coûts les plus faibles
<b>Création de valeur</b>	Faire mieux avec moins
<b>Postulat</b>	Les activités durent plus que les Personnes

**Fig. 1. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par le prix**

L'audit social dans un tel contexte, se voit comme un outil de maîtrise des structures des coûts, comme par exemple 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.

Pour la schématiser, reprenons les mêmes caractéristiques que l'approche représentée dans le paragraphe précédant.

<b>Logique dominante</b>	Modifier la combinaison des ressources
<b>Mot clé</b>	L'innovation
<b>Compétitivité</b>	Être le premier sur le marché
<b>Productivité</b>	Avoir le maximum d'innovations exploitables
<b>Rentabilité</b>	Dégager de fortes marges en début de cycle de vie du produit
<b>Création de valeur</b>	Faire autrement
<b>Postulat</b>	Les Personnes durent plus que les activités

**Fig. 2. Les fondements des approches focalisées sur la recherche d'un avantage concurrentiel par la diversification**

Le rôle de l'audit social dans ces deux cas ici est d'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 :***

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 ». En effet une fois que l'audit social sort de ses limites d'intervention dans le champ économique, il 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.

## 2- LES APPORTS DE L'AUDIT SOCIAL AU SYSTEME DE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

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 des ressources humaines. Différents auteurs ont mis en évidence ses apports à ce niveau.

A ce titre nous retenons la contribution de Peretti, J. M. (1994) qui situe les apports de l'audit social dans les aspects suivants : 1) La sécurité : il vise à identifier et à réduire les risques liés au non-respect des règlements internes et externes. 2) La qualité de l'information : il vérifie que les décisions sont prises sur la base d'une information pertinente et opportune. 3) L'efficacité : il identifie les risques de non réalisation des objectifs dans le cadre de la politique établie. 4) La maîtrise des coûts : à ce niveau, l'auditeur tente de cerner les sources de gaspillage des ressources, et de contrecarrer les coûts cachés. 5) L'amélioration des choix stratégiques.

D'autres auteurs ont 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. Ainsi, selon Candau, P. (1990), 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 et des points sensibles concernant l'humain et son environnement.

## 3- TYPOLOGIE D'AUDIT SOCIAL

Différentes formes d'audit social peuvent être distinguées, selon que l'on se réfère à l'objectif ou à l'objet de l'audit.

Au niveau des objectifs, différentes classifications d'audit social ont été retenues dont nous pouvons citer celle de Martory, B. (2003) qui distingue entre les formes suivantes :

- L'audit de conformité dont l'objectif est d'évaluer la concordance des informations sociales et des résultats obtenus aux règles et normes internes et externes ;
- L'audit de la valeur et des risques dont l'objectif est d'évaluer la valeur des hommes et les risques liés à leur présence et à leurs mouvements (départ, mobilité...)
- L'audit de l'efficacité de la gestion sociale qui vise l'évaluation du degré d'accomplissement des objectifs tout en respectant la contrainte d'efficacité.

Au niveau de l'objet, nous citons la forme d'audit social proposée par Igalens, (1994) qui a distingué entre deux niveaux d'audit : l'entreprise et l'individu.

- Au niveau global de l'entreprise, il y a l'audit du climat qui consiste dans une étude des perceptions et des opinions des salariés relatives au climat social et aux conditions de travail.
- Au niveau de l'individu, l'auteur a soulevé différents domaines qui peuvent être évalués dans le cadre de l'audit social, notamment les performances, les potentiels, le comportement et les compétences

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 qui adoptent des réformes ou des changements organisationnels. C'est le cas notamment des entreprises publiques marocaines. Mais avant de pouvoir appréhender la pratique de l'audit social dans ces entreprises, il convient de donner un bref aperçu sur les réformes qui ont été mises en place dans le secteur des établissements et entreprises publics.

### *3.1. LE CONTEXTE DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU MAROC*

Héritage de la période du protectorat, le secteur des entreprises publiques au Maroc a connu une évolution importante. En effet, limité au départ aux activités stratégiques, ce secteur s'est étendu pour englober différentes activités économiques du pays. La présence des EP, dans la plus part des secteurs, s'est développée dans une première phase, non par vocation naturelle, mais par une obligation de l'Etat au lendemain de l'indépendance de prendre en charge l'appareil économique et de promouvoir la création de nouveaux secteurs d'activité. Dans une seconde phase, (plan 1973-1977), cette présence s'est accentuée par la filialisation et la prise de participation aboutissant à la constitution d'un vaste secteur public ayant des ramifications dans pratiquement tous les secteurs d'activité économique et sociale.

Actuellement son importance, dans l'économie nationale, est incontestable. A titre illustratif, les chiffres suivants donnent des ordres de grandeur : En 2004 la valeur ajoutée s'est établie à 45,3 Milliards DH en hausse de 12% par rapport à 2003. Cette augmentation s'explique principalement par celle de quelques Établissements et Entreprises Publics (EEP) dont le Groupe OCP, RAMA, CNSS et l'ONCF. Dix EEP ou groupes d'EEP produisent plus de 80% de la valeur ajoutée. Par rapport au PIB, la Valeur Ajoutée a représenté 10,2% en 2004

En 2004 l'effectif total du personnel des EEP a atteint 166.456 enregistrant un recul de 2,8% par rapport à 2003 du à la rationalisation de la gestion des ressources humaines de ces organismes. Les charges salariales se chiffrent à 21,5 Milliards DH en 2004 marquant une hausse de 10,3% par rapport à 2003. Plus de la moitié de ces charges sont le fait de six organismes OCP, RAM, IAM<sup>1</sup>, ONE, CNSS et ONEP.<sup>2</sup>

Ce qui dénote de l'ampleur de l'enjeu de la gestion de manière générale et de la gestion des ressources humaines de manière particulière dans ces entreprises qui ont connu beaucoup de problèmes liés, en grande partie, aux défaillances de leur gestion et de leur contrôle. A ces différents problèmes, s'ajoutent les restrictions budgétaires auxquelles, ces entreprises doivent faire face. En effet, il ne s'agit plus de limiter l'expansion de la dépense, mais d'enclencher sa réduction. Dans ce contexte, des cabinets d'audit et de conseil ont été associés à la restructuration et à la modernisation des entreprises publiques.

Le besoin de la réforme des entreprises publiques s'est fait sentir depuis longtemps; les études menées à ce niveau dans les années 70 en témoignent.<sup>3</sup> Elles ont mis l'accent sur les

---

<sup>1</sup> Cette entreprise a été privatisée

<sup>2</sup> Source : Ministère des finances et de la privatisation. Rapport sur le secteur des établissements publics. Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 2006.

<sup>3</sup> Nous pouvons citer à titre d'exemple l'étude du cabinet Mackinsey, la mission Jouahri etc.

défaillances du système de gestion et du contrôle de ces entreprises, et ont abouti à des recommandations qui, même si elles n'ont pas été appliquées immédiatement, elles constituent, néanmoins, les jalons des réformes adoptées. Ces dernières constituent, Actuellement, le centre des préoccupations des décideurs marocains et des organismes financiers internationaux qui ont mis en place des programmes de rationalisation des entreprises publiques (PREP ou PERL) dont les grands traits s'articulent autour des points suivants ( DEPP 1988):

- L'assainissement financier des entreprises publiques (EP) et l'amélioration de leurs performances;
- La restructuration des entreprises publiques et la définition d'une politique de désengagement de l'Etat de certaines activités jugées non stratégiques.
- La clarification des relations Etat/ entreprises publiques ;

### *3.2. ASSAINISSEMENT FINANCIER ET AMELIORATION DES PERFORMANCES DES ENTREPRISES PUBLIQUES (EP) AU MAROC*

A ce niveau, l'objectif poursuivi consiste principalement à réduire la dépendance des EP vis à vis du budget de l'Etat grâce à une amélioration de la gestion de leurs ressources financières. Dans cette perspective, certaines mesures ont été préconisées. Il s'agit plus particulièrement de l'amélioration de la structure financière des EP; de la rationalisation de la programmation des investissements et de l'évaluation des projets des EP ainsi que de l'amélioration de la gestion des EP.

#### *L'amélioration de la structure du financement des EP*

Le déséquilibre qui caractérise la structure financière des EP nécessite un redressement de leur situation grâce à une révision de la politique des transferts et l'adoption de politiques tarifaires appropriées.

#### *La rationalisation des programmes d'investissement*

L'absence d'une planification rigoureuse et d'une coordination des investissements a contribué à l'aggravation des problèmes des EP en particulier dans le secteur de l'énergie, de l'eau potable et de transport. Pour y remédier, un système de revue annuelle des programmes d'investissement des principales EP a été mis en place, en vue d'un meilleur suivi des investissements et des moyens de leur financement. Dans cette même perspective, le PERL fournit une aide aux EP à différents niveaux: d'abord en matière de fixation du degré de responsabilité des EP et des ministères de tutelle en matière de planification, de programmation de sélection, de suivi et d'évaluation des investissements, ensuite au niveau de la mise au point d'un système de supervision et de suivi de l'exécution des projets et enfin, au niveau de la formation du personnel des organismes intéressés.

Les deux premiers objectifs pourront être réalisés par la mise en place d'un système d'information et de gestion approprié au sein de la Directions des établissements publics et de privatisation (DEPP) et dans les ministères de tutelle, ainsi que par la réactivation du Comité Interministériel Permanent des Entreprise Publiques (CIPEP) pour permettre une supervision plus adéquate des programmes d'investissement.

#### *L'amélioration de la gestion des EP*

A ce niveau, un programme de révision des structures, des méthodes de gestion et du système d'information de certaines EP a été entamé et vise un double objectif: D'une part, doter les gestionnaires de ces entreprises d'outils performants ; D'autre part, assurer une certaine

transparence de la gestion des EP vis à vis des différents partenaires. A ce niveau, il devient nécessaire d'instaurer des techniques modernes de gestion telles que le système d'information et de gestion (SIG), le contrôle de gestion, l'audit interne, le recours à l'audit externe etc.

Ainsi, au cours de la phase préparatoire du PERL I, le ministère des finances a fait évaluer, par des cabinets conseils, les SIG de 13 EP (ONCE, ONEP, ONAREP, ONE, ONPT, ODEP, ONICL, BRPM, SAMIR, SNPP, SCP, COMANAV, et la Régie des Tabacs). Sur la base des recommandations formulées par les consultants, la plupart de ces entreprises ont lancé des actions qui ont permis de rehausser substantiellement la qualité de leur SIG et de développer par voie de conséquence, leurs systèmes d'audit interne et externe.

### 3.3. LA RESTRUCTURATION DES EP ET LA DEFINITION D'UNE STRATEGIE DE DESENGAGEMENT DE L'ETAT

Un certain nombre d'études ont été menées à ce niveau. Elles concernent: la restructuration sectorielle et l'évaluation du portefeuille de l'Etat. Leurs objectifs communs étant:

- D'assurer une meilleure cohérence de l'intervention de l'Etat au niveau économique. Dans ce cadre, le CIPEP se charge de la définition de la doctrine de l'Etat en matière d'intervention économique et de la détermination des orientations générales à suivre en matière de privatisation ou de restructuration des EP.
- D'alléger les contraintes qui pèsent sur les finances publiques par l'amélioration de la gestion et la maîtrise de développement des EP.

Ainsi, dans le cadre du PERL I, plusieurs opérations de restructuration ont été réalisées. Elles concernent le secteur minier, sucrier et de transport, dans le but d'améliorer leurs performances. La restructuration peut toucher différents domaines (Financier, Technique, Organisationnel ou la Politique Générale de l'entreprise. Le tableau suivant illustre quelques exemples d'opérations de restructuration dans les entreprises publiques (Rachadi, A 1989) :

Tableau : **Exemple d'opérations de restructuration**

Entreprises publiques	Types d'actions
OCE	T, O et PG
ONAREP	T et O
COTEF	F
CADETAF	F,T et O
SUCRERIES	T, F et O
BRPM	T, F et O
COMAGRI	T, F et O
CDG	T, F et O
RAM	F et T

### 3.4. LA CLARIFICATION DES RELATIONS ETAT/EP:

L'ambiguïté caractérisant les relations de l'Etat avec les EP se répercute de façon négative sur la gestion de ces dernières; Pour remédier à ce problème, des mesures ont été entreprises. Parmi celles notées par BAYALI. A (1989) nous retenons les plus importantes notamment le renforcement de la politique de contractualisation et le réaménagement du contrôle financier;

La formule des contrats programmes ou contrats de développement est l'un des moyens qui a été proposé, dans le cadre de la réforme des entreprises publiques, pour mieux organiser les relations entre l'Etat et ces entreprises. Ils consistent dans des conventions établies entre ces

deux parties. Ces conventions leur fixent les engagements en termes d'objectifs de performance et les moyens pour les atteindre. Le contrat programme type comporte en préambule, la mission de l'entreprise, l'objet du contrat, ainsi que les objectifs généraux assignés à l'entreprise et la durée du contrat. Les points essentiels que peut contenir un contrat programme, concernent les engagements de l'Etat et de l'entreprise publique (Berrada, R. 1992).

De sa part, l'Etat s'engage au niveau:

- Du renforcement de l'autonomie de gestion des entreprises ;
- De l'apurement des arriérés pour un assainissement financier des entreprises ;
- De l'apport en capital ;
- De la subvention des services publics ;
- De la garantie d'une politique adéquate des ressources par la participation de l'Etat au financement du programme d'investissement et par la libéralisation des tarifs.

Quant à l'entreprise, elle s'engage au niveau:

- Des objectifs physiques de production et de vente ;
- De la réalisation du programme d'investissement ;
- Des objectifs de politique sociale ;
- Des objectifs liés à la qualité des produits et services.

Enfin, le contrat fait apparaître les modalités d'exécution et de suivi par le biais du contrôle de gestion, en mentionnant certains indicateurs de gestion qui lui sont annexés, ainsi que l'audit externe. Toutefois, ces contrats peuvent différer d'une entreprise à l'autre surtout au niveau des objectifs spécifiques sur lesquels se mettent d'accord l'Etat et l'entreprise lors des négociations.

La politique de contractualisation des relations Etat/EP, engagée depuis quelques années, dénote un changement qualitatif dans l'approche de ces relations. Ainsi, une certaine marge de liberté doit être assurée à ces entreprises dans le cadre des contrats programmes, afin de garantir une modernisation du fonctionnement et l'évolution de la gestion dans le sens du management moderne appliqué dans les grandes entreprises privées. Le renforcement de cette politique permettra de mieux clarifier les engagements de l'Etat actionnaire ou puissance publique et les engagements des gestionnaires en ce qui concerne les objectifs à atteindre.

Par ailleurs, la modernisation de la gestion des entreprises publiques ne peut se faire sans une remise en question du système de contrôle de ces entreprises. Dans cette perspective la loi 69-00 a pour principal objectif de fournir aux établissements et entreprises publiques, un dispositif de contrôle moderne permettant une large autonomie des organes d'administration et de direction, une transparence de la gestion et une grande maîtrise des risques. Ainsi, le contrôle financier de l'Etat permet :

- D'assurer le suivi régulier de la gestion des organismes soumis au contrôle financier ;
- De veiller à la régularité de leurs opérations économiques et financières au regard des dispositions légales, réglementaires et statutaires qui leur sont applicables ;
- D'apprécier la qualité de leur gestion, leurs performances économiques et financières ainsi que la conformité de leur gestion aux missions et aux objectifs qui leur sont assignés ;
- D'œuvrer à l'amélioration de leurs systèmes d'information et de gestion ;
- De centraliser et analyser les informations relatives au portefeuille de l'Etat et à ses performances économiques et financières.

La loi prévoit trois types de contrôle qui dépendent de la forme juridique et des modalités de gestion propres à chaque organisme. Les organismes soumis au contrôle d'accompagnement doivent se doter des instruments de gestion suivants :

- Un statut du personnel fixant en particulier les conditions de recrutement, de rémunération et de l'évolution de carrière du personnel de l'établissement ;

- Un organigramme fixant les structures organisationnelles de gestion et d'audit interne de l'établissement ainsi que leurs fonctions et attributions ;
- Un manuel décrivant les procédures de fonctionnement des structures et de contrôle interne de l'établissement ;
- Un règlement fixant les conditions et formes de passation des marchés ainsi que les modalités relatives à leur gestion et à leur contrôle ;
- Une comptabilité permettant l'établissement d'états de synthèse réguliers, sincères et certifiés, sans réserves significatives, par un ou plusieurs auditeurs externes habilités à exercer la profession de commissaire aux comptes ;
- Un plan pluriannuel couvrant une période d'au moins trois ans, actualisé annuellement, devant comporter, notamment, par activité et sous forme consolidée, les programmes physiques et les projections économiques et financières ;
- Un rapport annuel de gestion établi par le directeur de l'établissement.

Enfin, dans ce contexte une dynamique d'audit a été poursuivie. Ainsi, outre les audits des comptes, qui ont un caractère récurrent et annuel, des audits des performances ont été réalisés dans certaines entreprises (exp : Régies communales de distribution, transport et frigorifique, Sucreries, COTEF, ONTS et ORMVAs). En plus des d'audits institutionnels, organisationnels et techniques dans d'autres entreprises (exp : organismes d'habitat, COMANAV, ODEP, SODEA, SOGETA).

Qu'en est-il de la pratique de l'audit social ? Et quelle est la place elle occupe dans le contexte des restructurations des entreprises publiques ? C'est ce que nous avons essayé de mettre en évidence à travers notre enquête.

## MÉTHODOLOGIE

Afin de comprendre comment la RSE infléchit la gouvernance des entreprises publiques au Maroc au niveau de l'audit social comme moyen d'instrumentation de gestion, nous avons mené 21 interviews avec des responsables d'audit d'entreprises publiques dans des secteurs différents. La grille d'entretien que nous avons développé a visé principalement l'état des pratiques de l'audit social et son intégration parmi le reste des instruments de gestion (notamment l'audit social) et les outils de pilotage social. Au fur et à mesure que nous menions nos interviews, la grille de question a évolué en ajoutant et développant des questions plus appropriées au contexte et au secteur de l'entreprise interrogée.

Dans un souci de couvrir à un champ d'étude large, nous avons varié les secteurs explorés et nous avons tenté de couvrir une grande partie des secteurs publics actifs au Maroc à savoir le transport, la finance, les mines, l'agroalimentaire et l'énergie. Le tableau suivant présente l'ensemble des entreprises publiques marocaines interrogées.

<b>L'entreprise</b>	<b>Le secteur d'activité</b>
Office National de l'Eau Potable (ONEP)	Énergie
Office National des Chemins de Fer (ONCF)	Transport
Office D'Exploitation des Ports (ODEP)	Transport
Office National Des Aéroports (ONDA)	Transport
Compagnie Marocaine de Navigation (COMANAV)	Transport
Société Marocaine de Thé et de Sucre (SOMATHES)	Agroalimentaire
Office Chérifien des Phosphates (OCP)	Énergie

Caisse Nationale de Crédit Agricole	Finance
Office National des Pêches (ONP)	Agroalimentaire
Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)	Finance
Royal Air Maroc (RAM)	Transport
Office Marocain de Protection Industrielle et Commerciale (OMPIC)	Commerce
Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG)	Finance
Barid Almaghrib	Telecom
Office National de Transport (ONT)	Transport
Société de développement Agricole (SODEA)	Agroalimentaire
Office National d'Électricité (ONE)	Énergie
Régie Autonome Multi Services d'Agadir (RAMSA)	Énergie
Office Régional de Mise en Valeur Agricole (ORMVA)	Agroalimentaire
La SAMIR	Énergie
Établissement Régional d'Aménagement et de Construction (ERAC Sud)	Construction

**Tableau 1: Sources de collecte des données**

## RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Au niveau de la pratique de l'audit social, nous constatons que 50% des entreprises enquêtées pratiquent le pilotage social. Les outils les plus utilisés à ce niveau sont: la gestion budgétaire (17,4%) ; le système d'information sociale (17,4%) ; le bilan social (17,4%); es tableaux de bord sociaux 13% ; et enfin l'audit social 8.7%

Par ailleurs, toutes les entreprises disposent d'une entité d'audit interne, dénommée ainsi dans 47% des entreprises, 16% l'appellent audit et contrôle de gestion ; d'autres utilisent d'autres appellations (cellule d'audit, camp d'audit...). Toute fois, 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 la majorité a été créée vers la fin des années 90. Ceci, s'explique par la nécessité de mettre à niveau le système de gestion pour préparer la mise en place d'un contrôle d'accompagnement et de changement de statut pour certaines d'entre elles.

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 quasi-totalité des entités d'audit relève directement du directeur général.

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 ou d'Ingénieurs. Toute fois, il convient de signaler qu'au niveau de la spécialité la comptabilité et 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 26% des audits réalisés sont d'ordre comptable et financier, suivis de l'audit de production (15%), l'audit commercial (13%), l'audit informatique (10%), l'audit qualité (8%) et enfin l'audit social et l'audit de la communication globale occupent la dernière place (5%).

Au niveau de l'audit social, 43% des entreprises pratiquent le pratique. Il est réalisé par des auditeurs internes (67%) ou par des auditeurs externes (33%). 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 l'évaluation du climat social (43%) et les restructurations 14%. D'autres raisons ont été citées notamment les problèmes de gestion des RH, dans le cadre du plan d'action approuvé par le Directeur Général et dans le cadre du plan triennal d'audit.

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%).

Une importante défaillance est soulevée au niveau du référentiel des auditeurs dans le domaine social, dans la mesure où 82% ne se réfèrent pas aux normes ni nationales ni internationales. Ceci, s'explique par le caractère non répressif et non contraignant de ces normes. Contrairement à l'audit comptable et financier et l'audit qualité où les normes sont imposées par des instances nationales et/ou internationales. Ainsi, si dans ces deux types d'audit, il y a des obligations de moyens, dans l'audit social il n'y a ni obligation de moyens ni de résultats. Ce qui laisse aux auditeurs une grande liberté au niveau des outils et des techniques utilisés dont nous pouvons citer : Les questionnaires, l'examen des dossiers et de la documentation les entrevues sont les outils de référence et les grilles d'audit.

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 gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le recrutement, la rémunération, la formation, les conditions de travail, la motivation, les institutions représentatives du personnel, la communication et la gestion des carrières.

Toutefois il convient de signaler que malgré le fait que l'audit social est axé particulièrement sur les aspects conformité aux règlements internes et externes, que sur les aspects efficacité, il n'en reste pas moins que les responsables interrogés affirment que les apports de l'audit social se situent principalement au niveau de l'amélioration de la performance du management des ressources humaines (80%) et l'amélioration du climat social (60%).

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 60% des cas, elle est importante et dans 40% des cas, elle est très importante.

## CONCLUSION

L'Audit Social récemment introduit dans la culture des certaines entreprises publiques reste limité malgré l'importance du rôle des ressources humaines dans le développement et la croissance de l'entreprise et de l'économie nationale.

Ce qui permet de déduire qu'il n'est pas considéré comme un outil de pilotage social qui peut contribuer à l'amélioration du management des ressources humaines notamment dans le contexte des restructurations de ces entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANTONA J.P., (1993), *L'audit social de conformité*, Editions DALLOZ.
- BAYALI A., (1989), *Relation Etat/entreprises publiques: tutelle technique séminaire 9-10 juin*.
- BECOUR J.C & BOUQUIN H. (1996), *Audit opérationnel, Efficacité, Efficience ou sécurité*, Economica.
- BENALI D., (1992), *La privatisation des entreprises publiques : une réforme à multiples conséquences*, Collectif sur la privatisation, cas du Québec et du Maroc.
- BERRADA R. (1992), *La politique de désengagement progressif de l'Etat envers les entreprises publiques au Maroc à travers les contrats programme*. Collectif.
- 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 28-33.
- CITEAU J.P., (1997), *Gestion des ressources humaines*, Armand Collin.
- D.E.P.P, (1988), *La réforme des entreprises publiques*, Séminaire 9-10 Juin.
- EL BOUAYACHI K., (1996), *Audit interne dans les entreprises publiques au Maroc Cas de l'ONEP et de l'ODEP*, Mémoire de DES, FES.
- 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'Eté d'Audit Social*, Lille.
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRIEDMAN M., (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- GRAZIER. B., (1993), *Les stratégies de ressources humaines*, La découverte.
- HARAKAT M., (1992), *Le droit du contrôle supérieur des finances publiques au Maroc: essai sur les techniques d'audit à l'heure de l'ajustement structurel*, BABIL.
- IGALENS J., (1994), *Audit des Ressources Humaines*, Liaison.
- ISEOR. (1994), *L'audit social au service du Management des Ressources Humaines*, Economica.
- LOUART P. & BEAUCOURT C., (2005), "Logiques d'audit et rationalités sous-jacentes", *Actes de l'Université d'Eté d'Audit Social*, Lille.
- MARTORY B., (2003), "L'audit social pratiques et principes", *RFG* n° 147, 235-246.
- MARTORY B. & CROZET D., (2001), *Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances*, Dunod.
- MOUAFFAK M. (2002), "Réforme des établissements et des entreprises publics Contrôle à plusieurs vitesses", *Maroc Hebdo International* - N°507- Du 19 au 25 avril.
- Ministère des finances et de la privatisation. *Rapport sur le secteur des établissements publics*. Projet de loi de finances pour l'année budgétaire 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.
- PERETTI J. M., (2001), *Ressources humaines et gestion des personnes*, 3<sup>ème</sup> édition Vuibert.
- PESQUEUX Y., (2002), *L'éthique des affaires, management des affaires par les valeurs et responsabilité sociale*, Editions d'Organisation, Paris
- RACHADI A, (1989) *Restructuration des entreprises publiques*, Séminaire DEPP.
- TALBI A., (1993), *L'audit dans le secteur public, séminaire de l'AMACI sur l'audit et le changement*, le 16et 17 Décembre 1993.

# LE RESEAU SOCIAL CONTRE LE RISQUE D'ISOLEMENT PROFESSIONNEL : QUID DES RESEAUX FEMININS ?

**Anne Marie FRAY**

*Professeur GRH*

Groupe ESCEM Tours/Poitiers

[amfray@escem.fr](mailto:amfray@escem.fr)

**Sandra MINAULT**

*Fondatrice L-Management*

Coach, Consultante

[Sandra.minault@l-management.fr](mailto:Sandra.minault@l-management.fr)

## INTRODUCTION

Le réseau est le remède idéal contre le risque d'isolement, qu'il soit professionnel ou privé. Mais un collectif ne remplace pas la relation. Or la notion de réseau doit s'éclairer d'une posture pro-active pour remplir son rôle. Entre les recherches sur les réseaux sociaux, celles sur les réseaux de femmes entrepreneures (Constantinidis, 2010), nous notons l'émergence dans les organisations de réseaux structurés, de plus en plus sous la gouverne de dirigeants « éclairés », ouverts à des salariés, à des échelons hiérarchiques divers. Mais qui portent la spécificité d'être bâtis pour des femmes et peuplés par les femmes.

Le risque d'isolement, mis en évidence chez les femmes entrepreneurs, (Lebegue, 2011), se traduit dans les rôles salariés par un effacement du genre féminin au fur et à mesure des échelles du pouvoir organisationnel. Si de nombreuses recherches font état des stéréotypes bloquant les femmes (Cornet, 2009) et/ou des plafonds de verre, il nous a semblé que faire un premier point sur le réseau féminin, en décrivant les lieux, pouvait être une prémisse intéressante sur une recherche portant sur le lien entre « réseautage » et mixité des équipes professionnelles dans le cadre d'une recherche de lien social, de développement et de prévention contre le risque d'isolement professionnel.

C'est pourquoi nous avons choisi de définir la notion de réseau avant de montrer, sur le terrain, les différentes orientations que prend ce sens dans des organisations structurées. Cet exercice descriptif permettra de soulever des problématiques pour de futures recherches<sup>1</sup>. Il pourra éclairer l'auditeur social sur un contexte mouvant en matière de responsabilité sociale.

## 1. LE RESEAU SOCIAL : UNE DEFINITION COMPLEXE

Les premières origines du mot font référence au « tisseuse de fil », en rapport avec le latin « retis » ou entrelacs de lignes. De là est né le mot français « rêts », l'adjectif réticulaire puis le mot reseul, puis rezeau et enfin réseau. D'abord d'usage médical, le terme réseau est utilisé officiellement dès 1694 dans la première édition du Dictionnaire de l'Académie Française. Puis, élément descriptif de circulation terrestre (chemins, routes, voies ferrées), il prend

---

<sup>1</sup> Ce travail est l'introduction à un contrat de recherche à venir portant sur la mixité des équipes dans le cadre d'une chaire sur le management de la responsabilité sociale

progressivement un sens conceptuel autour d'idée d'entrelacement, de contrôle de la cohésion, de circulation, de connaissance et de représentation graphique et topologique. Les années 50 ont vu l'apparition du concept de réseau social, non seulement comme étude de groupements dans une approche institutionnelle, mais surtout comme étude des relations interindividuelles concrètes : à travers un article célèbre, l'anthropologue britannique John A. Barnes, définit le réseau comme un ensemble de relations entre personnes ou groupes sociaux (1954). Ces différentes unités sociales peuvent avoir des liens directs ou indirects, de longueurs et d'intensité variables (Mercklé, 2010). En ce sens, un réseau social comme ensemble d'individus est considéré comme ne pouvant avoir de délimitations claires, de frontières tangibles ou intangibles sinon la participation de ses entités (Laumann, Prensky, Marsden, 1982). Lévi Strauss renforce cette idée et parle de non finitude : une société est faite d'individus et de groupes qui communiquent entre eux. Cependant, la présence ou l'absence de communication ne saurait être définie de manière absolue : « la communication ne cesse pas aux frontières de la société<sup>2</sup> ».

Au concept de la non finitude (des non contours...) s'ajoute celui de la transitivité comme élément clé du réseau : Barnes observe que lorsqu'un individu A a une relation avec un individu B, et C, il est probable que B et C soient également (ou deviennent) en relation. Il ajoute que la chaîne de liaison ne comprend pas plus de quatre relations d'interconnaissance. Milgram (1967) parle de cinq intermédiaires comme distance moyenne entre deux individus (expérience dite du « petit monde »). D'un autre côté Burt (1992) présente une théorie sur les trous structuraux, c'est-à-dire une absence de liens entre les personnes constituant le réseau d'un individu, et donnant une position clef à ce dernier.

En ce sens, le réseau social est un maillage, un échange, respectant l'autonomie et la personnalité des participants.

Mais les nouvelles technologies font éclater le nombre de relations : le réseau en ligne est un moyen de communication sans limite où les relations peuvent s'étendre de manière infinie. Pour le moment, deux contraintes peuvent poser un bémol à cette extension : la contrainte technologique, mais qui ne sera visible qu'à la mise en œuvre d'innovations ; la contrainte individuelle, car rien n'oblige un individu à s'inscrire dans cette approche de réseau en ligne.

On ne peut parler de réseaux sans évoquer les moyens de communication sur internet : si les réseaux sociaux sont basés sur une combinaison lien-rencontre, même virtuelle, le média qui les porte n'est pas étranger à leur développement, de par la facilité offerte : mobilité, réactivité, transformation des périmètres géographiques, etc.

Si internet est le porteur de cette technologie, une innovation comme le web.0 (déjà dépassé...), a favorisé les échanges. Ce terme (web.0, Web.2 ou 3 ou 4...) redéfinit internet comme une plateforme regroupant services et applications en ligne favorisant l'interaction entre les internautes : la dimension collaborative vient appuyer, et dans certains cas, faire naître un paradigme nouveau, « où un certain nombre de concepts (blogs, wiki, tags, réseaux sociaux...) viennent progressivement enrichir des services existants pour former un tout révolutionnaire, dans une logique d'évolution permanente<sup>3</sup> ». Les réseaux se concrétisent alors dans un univers avec de nouveaux acteurs, et de nouvelles règles du jeu et laissent loin derrière eux en fréquentation les sites habituels. Pourtant, ils ne sont finalement qu'un redéploiement communautaire et virtuel d'un dialogue ancestral porteur de sociabilité....

---

<sup>2</sup> Lévi Strauss C., (1974), La notion de structure en ethnologie, Anthropologie structurale, Plon, p.329.

<sup>3</sup> D'après une définition de Tim O'Reilly, Journal du net, Décembre 2005

## 2. LE RESEAU : UNE NOUVELLE SOCIABILITE ?

Le plus réactif donné par les moyens technologiques et la croissance des réseaux sociaux propose une théorie de la nouvelle sociabilité (Casilli, 2010). Puisque ce phénomène à distance transforme les relations entre individus dans un premier temps pour, ensuite, devenir un mode de fonctionnement en soi. Quid de l'évolution de la sociabilité dans ce contexte physique et/ou virtuel ? Celle-ci peut être considérée comme un bien public (Coleman, 1990). Mais c'est également un capital social, c'est-à-dire un ensemble de ressources qu'un individu peut mobiliser par ses relations sociales, gérer suivant sa stratégie, contrôler plus ou moins de par sa complexité. Cette complexité a plusieurs sources : Bourdieu (1980) parle d'un ensemble de ressources actuelles et potentielles, liées à un réseau mouvant et durable, plus ou moins institutionnalisées, nourries d'interconnaissance et d'inter reconnaissance.

Le réseau social sous-entend également dans sa sociabilité une notion d'utilitarisme, le temps consacré s'inscrivant dans une perspective intéressée et personnelle de « retour sur investissement » (Mercklé, 2010).

Pour alimenter son réseau il faut donc plusieurs conditions :

- Un temps consacré à cette activité
- La constitution et l'utilisation d'un capital relationnel
- L'entretien et l'augmentation de ce capital
- Un support permettant cette augmentation

Mais qu'en est-il de la force des liens entretenus sur les réseaux, qu'ils soient en ligne ou en face à face ? Cette force de relation (principe de la chaîne) peut se définir comme une combinaison de temps possible consacré au réseau, d'intensité émotionnelle, de confiance mutuelle voire d'intimité, alliée aux services obtenus et réciproques qui définissent ce réseau. Gravenotter, (1973) différencie les liens forts et les liens faibles a contrario de leur signification sémantique : un lien faible en réseau, défini par peu de proximité émotionnelle et peu de temps à consacrer, pousse les individus à saisir des opportunités et à renforcer leur intégration dans un réseau aux informations non-redondantes de fait ; au contraire d'un lien fort qui tendrait à créer une fragmentation sociale. Autrement dit, un lien faible sera renforcé dans le réseau par les individus et un lien fort aura tendance à être oublié. Ce cercle devient donc vertueux et explique l'attachement des individus au réseau

Cet attachement est lié à un sentiment d'appartenance, menant l'individu de l'individualisme à la communauté (Maillet, 2006). Même à distance, le réseau permet de lutter contre l'isolement et la déliaison, de renforcer le lien social et de retrouver un sentiment d'appartenance à un collectif (Hugon, 2010). Quelque soit le rôle qu'il se donne.

Car le réseau peut porter plusieurs rôles suivant l'aspiration de son instigateur et de ses membres.

En règle général, les besoins associés au réseau reposent sur : la recherche d'un nouvel élan dans le parcours professionnel ; l'agrandissement quantitatif et qualitatif du cercle de relations ; l'obtention de droits d'entrée sur certains univers ; la recherche de réflexions sur des thématiques communes ; les échanges d'idées ; l'ouverture à d'autres cultures, compétences etc. (Soulez, 2003). Chacun y trouve donc un intérêt suivant l'objectif qu'il s'est fixé, objectif évolutif avec le temps, les valeurs personnelles et les valeurs internes du réseau.

Pour réussir un réseau social, celui-ci doit donc être bâti sur l'échange, la confiance, l'estime pour les compétences et les spécificités de l'autre. Le tout dans un équilibre entre des prises de décisions collectives et l'acceptation d'initiatives personnelles. Enfin la prise en compte du dialogue et du partage est un élément essentiel de la réussite du réseau. Mais cela suffit-il pour assurer sa pérennité ?

Le réseau social participe au sentiment d'appartenance à une communauté. Il s'inscrit dans une conception d'échange relationnel basée sur des interactions dynamiques et sociales. Pour

que le réseau fonctionne, ces relations doivent s'inscrire dans un long terme afin d'obtenir une profitabilité durable. La fidélité au réseau est donc caractérisée par le fait que l'individu va revenir régulièrement, soit physiquement (réunions) soit virtuellement (connexions) suivant le cas.

Mais le réseau est également acteur du processus : son intérêt (animation, participants) peut être tel qu'il enserme l'individu dans une zone de non-retour, l'abandon du réseau étant alors considéré comme un prix fort à payer. En revanche, l'augmentation de barrières à la sortie par clauses contractuelles ne correspond pas à l'essence du réseau, basée sur la liberté et l'échange : c'est donc bien le contenu produit et trouvé qui assurera la fonction de filtre à la sortie. La relation est alors dite acceptée.

L'échange de ressources entre les différentes parties du réseau permet également de mesurer le degré d'engagement mutuel au réseau et de créer une relation dite désirée.

La valeur ajoutée du réseau est donc bien marquée. Pourtant, ces réseaux sont le plus souvent masculins, les femmes y ayant un accès depuis peu, et de manière contrariée.

Alors, y-a-t-il des spécificités de fonctionnement suivant le genre du réseau ?

### 3. LE RESEAU FEMININ : EST-CE DIFFERENT ?

La grande nouveauté de ces dix dernières années sera sans doute l'engouement pour les réseaux féminins : réseau d'entrepreneure, intra-entreprise, associative, thématique, la mixité n'y a plus cours et les femmes utilisent leur propre ressource pour percer dans ce qui est souvent un monde et des codes d'hommes.

Le monde des organisations les y poussent : actuellement, environ 10% de réussite repose sur le savoir-faire, 60% sur le réseau et le reste sur l'influence. Ces deux derniers éléments ayant pour socle les compétences mais dont le facteur clé de succès est le faire-savoir. Pour les cadres, environ 1/3 des recrutements et de la mobilité se font par réseau et non par annonce standard. Pour les spécialistes en coaching de carrière, 6 intermédiaires en réseau suffisent à rencontrer une personne jusque-là inconnue dans son carnet d'adresses.

Or, malgré ces avantages, les femmes restent peu présentes dans des réseaux d'affaires traditionnels. Le niveau de réseautage est plus bas chez elles de par une exclusion multifactorielle : responsabilités familiales encore mal partagées, crédibilité difficile à affirmer, manque d'information, tendance à l'auto censure. Le tout, ajouté à la sous-représentation des femmes dans les postes de haute direction, qui limite l'accès aux réseaux d'affaires. En revanche, les réseaux investis par les femmes sont composés en majorité de femmes, les hommes n'y participant que très peu (Manolova, 2007) ; et pour indication, les femmes entrepreneures cherchent plutôt un soutien homogène dans leur famille et cercle proche plutôt que sur des conseils extérieurs ce qui renvoie à la théorie des liens forts (ressources limitées par rapport au temps investi). Ce sont donc bien des réseaux hétérogènes, aux liens faibles qui assureraient la richesse par la non redondance. Plusieurs études montrent que les femmes ont des motivations plus relationnelles que pragmatiques et instrumentales (l'un n'empêchant pas l'autre), mais d'autre soulignent au contraire une adéquation de comportement en réseau des femmes et des hommes.... (Constandinis, 2010). Mais concrètement, quels sont les atouts d'un réseau féminin ?

Les réseaux féminins professionnels représentent une opportunité d'apprentissage importante dans un espace social (social-learning) : lieux de rencontre formels, les réseaux permettent d'intégrer les dynamiques à mettre en œuvre dans l'environnement et de mettre en place les stratégies pour y arriver. Le reproche de ghetto féminin, souvent formulé par les hommes y est

donc peu validé puisqu'il s'agit justement de s'ouvrir pour pénétrer d'autres milieux, et atteindre d'autres niveaux. Le deuxième atout est donc dans une facilitation du développement professionnel, une mise en rôle d'acteur (je ne subis pas, j'agis), qui se traduit par une progression dans la carrière des femmes. Un troisième atout peut résider dans l'amélioration d'une image de marque, pour attirer vers un secteur (exemple du bâtiment) ou démythifier une profession (exemple des directions bancaires). L'objectif est alors non seulement d'apprendre à se comporter, mais de surmonter les difficultés de l'environnement. Quatrième point, les réseaux sensibilisent les instances dirigeantes à la mixité professionnelle : or tout développement de carrière féminine, comme une carrière masculine, ne peut se faire qu'avec ce regard et ce soutien. Or si les organisations regorgent de modèles masculins, elles n'ont jusqu'à présent offert que très peu de modèles féminins de réussite : les rendre visibles ne peut qu'amener à un meilleur bien être des femmes managers dans leur authenticité (ne plus copier ou refuser un modèle masculin), et à une congruence facteur de sérénité pour leurs équipes.

De plus, en organisation, le management collaboratif prend le pas. Il n'exclue pas les pressions, tend à les augmenter, mais nécessite de fait des zones de rencontres et de collaboration informelles (pause-café), ou formelles (entretien, réseau). Entrer en réseau est donc aussi un moyen de lutter contre le stress et de prévenir les risques y afférents, de revenir à l'humain, élément de base des organisations. Mais c'est aussi gérer différemment le quotidien : pour exemple, les réseaux féminins se retrouvent le plus souvent le matin ou à la pause déjeuner et rompent avec les réunions informelles des « après 18h ». La visibilité est donc plus grande, les échanges transparents, l'efficacité du temps au travail augmenté avec un impact sur tous les genres d'acteurs.

Pour fonctionner, un réseau doit reposer sur un volontariat, être intégré à l'entreprise (gestion du temps, cercle de connaissance) et demander un investissement des participantes. Mais ces mêmes participantes doivent respecter également des points incontournables : avoir une méthode, donc des objectifs pour cerner les moyens ; être pro-active ; assurer un équilibre dans les échanges (technique du « renvoi d'ascenseur »), être acteur de transmission, le tout en restant humble pour apprendre à donner et à recevoir. Le réseau « marchera » si les valeurs sont partagées, si la parole est libre, si l'engagement est également émotionnel, si les acteurs analysent la reconnaissance et le soutien obtenu : une communauté ouverte et mouvante, où chacune prend à son tour un rôle et/ou une responsabilité. Dans ce contexte, le mentoring des femmes joue un rôle important : piloter, transmettre, conseiller, voir s'épanouir... Le réseau féminin est avant tout un état d'esprit et une spécificité : il doit se construire non pas contre les hommes de l'organisation mais doit avoir pour but de travailler mieux avec eux, dans un « co-working » au-delà de la mixité, en abordant différemment des problématiques de travail et de parcours professionnel.

Actuellement, que ce soit un club d'anciennes diplômées, une association née dans le giron de l'entreprise ou à l'extérieur, les réseaux créés par et pour les femmes se multiplient. Et les moyens d'action sont très différents : diners-débats, formations, études, conseils... l'essentiel est de nouer des contacts, partager les bonnes pratiques, et surtout se rendre visible dans l'entreprise. Ces réseaux peuvent être portés par d'anciennes diplômées (Grandes écoles au féminin), des femmes fonctionnaires (Administration moderne), des entrepreneuses ou des indépendantes (Dirigeantes), des femmes cadres salariées (Accent sur Elles d'Accenture, Cercle InterElles). D'autres se positionnent sur un métier ou un secteur (Femmes et mathématiques, Femmes journalistes, Femmes et sciences). Dans le secteur bancaire, Financi'elles rassemble les associations de femmes des principales banques: L'Association

BNP Paribas MixCity, L'Association Féminin by Société Générale, L'Association 50/50, le réseau de femmes de HSBC, L'Association PotentiElles, le réseau de femmes de Crédit Agricole, Alter Egales de la Caisse des Dépôts, et les Elles de la BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) (tableau 1). Le message et la volonté y sont clairs : j'appartiens....

Tableau 1 : création d'un réseau féminin bancaire (Communiqué de presse BPCE, 2012)

*09 Février 2012 - Les dirigeantes et cadres dirigeantes du Groupe BPCE lancent aujourd'hui leur association, les "Elles de BPCE" afin de contribuer à la promotion des femmes dans l'encadrement et aux postes à responsabilité du groupe. Cette association sera partenaire de Financi'Elles, fédération des réseaux de femmes du secteur de la banque et de l'assurance.*

*Les 220 membres du réseau (sur 250 femmes éligibles dans le groupe) se réunissent pour la première fois aujourd'hui, en présence de François Pérol, président du directoire de BPCE et d'Anne Mercier-Gallay, membre du directoire, directeur général ressources humaines du groupe.*

*François Pérol, personnellement impliqué dans la constitution de ce réseau est convaincu que la mixité est un vecteur de performance pour le groupe et qu'elle renforce son attractivité et sa capacité à conserver les talents.*

*Composée de directrices générales de Banque Populaires, présidentes de directoire de Caisse d'Epargne, dirigeantes de BPCE et de filiales, ainsi que des membres féminins de leur comité de direction, l'association est conçue comme une structure de tête, fédérant les réseaux d'entreprises existants déjà dans certaines filiales et banques du Groupe.*

*Les "Elles de BPCE" soutiendront la création de nouveaux réseaux féminins au sein du groupe.*

*Nicole Etchegoïnberry, présidente de l'association et présidente du directoire de la Caisse d'Epargne Loire-Centre rappelle : "Notre objectif est d'accélérer l'agenda de la mixité et favoriser la promotion des femmes, aux côtés de la direction générale du groupe".*

*Interlocuteur de la direction des ressources humaines de BPCE, les "Elles de BPCE", représenteront aussi le groupe auprès des associations et instances en charge des sujets de la mixité. L'association se veut comme un espace de partage et d'échanges d'expériences avec la constitution d'un observatoire des bonnes pratiques. Elle s'attachera à nourrir la réflexion et à faire évoluer les représentations de la mixité.*

D'une émergence spontanée, fruit de la volonté au départ d'un groupe restreint, les réseaux féminins gagnent donc leur titre de noblesse. Constitués par des femmes et soutenus désormais par l'ensemble des directions d'organisations, ces réseaux font partie des pratiques managériales et des politiques de ressources humaines des grands groupes. C'est sous leur égide que les chiffres de la mixité en entreprise ont été dévoilés, aidant par leur publicité, à réduire les écarts constatés : cet ex « non-sujet » est devenu un vecteur d'attractivité, de fidélisation et de communication sur un management socialement responsable. Et désormais, les réseaux naissent à l'initiative des directions générales.

En ce sens, les réseaux féminins sont un gage de diminution (à défaut d'éradication) du risque d'isolement, de discrimination, ou tout simplement d'oubli dans les promotions féminines... Face à cette situation constatée, les questions demeurent nombreuses : peut-on établir un portrait des femmes actives dans les réseaux, y-a-il une typologie suivant les cursus, les secteurs, etc ? Le réseau impacte-t-il l'identité professionnelles des participantes, et comment,

sur quel domaine ? Doit-on tendre, après une mixité des équipes, vers une mixité des réseaux, et est-ce souhaitable ? Peut-on affirmer le lien entre réseau et performance de l'entreprise ? ... Ce questionnement interpelle le chercheur et le praticien : mais il illustre le contexte pour l'auditeur social et interpelle également son référentiel futur.

## BIBLIOGRAPHIE

BARNES J.A., (1954), Class and Committees in a Norwegian Island Parish, *Human relations*, n°7, in Merckle P. 2010.

BOURDIEU P., (1980), Le capital social : notes provisoires, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°3.

BURT R. S., (1992), *Structural holes : the social structure of competition*, Harvard University Press, Cambridge.

CASILI A., (2010), *Les liaisons numériques : vers une nouvelle sociabilité*, Seuil, 331p.

COLEMAN J.S., 1990, *Foundations of Social Theory*, Cambridge (Mass), Harvard University Press, in Merckle P. 2010

CONSTANTINIDIS C., (2010), Représentations sur le genre et réseaux d'affaires chez les femmes entrepreneurs , *Revue française de gestion*, 3, n° 202, p. 127-143.

FLICHY P., *les réseaux de communication, instruments et outils de mesure de la sociabilité*, Flux n°62, in Merckle P. 2010

GRAVENOTTER M., (1973), The strenght of weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol 78.

Hugon S., *Circumnavigations : l'imaginaire du voyage dans l'expérience internet*, CNRS Editions, in Merckle P. 2010

LAUMANN E., PRENSKY D., MARDSEN P., (1982), *The boudary specification problem in a network analysis*, in in Merckle P. 2010

LEVI STRAUSS C., (1974), *La notion de structure en ethnologie*, *Anthropologie structurale*, Plon, in Merckle P. 2010

MAILLET T., (2006), *Génération Participation*, MM2 Editions, 228p.

MANOLOVA T. S., CARTER N. M., MANEV I. M. , GYOSHEV B. S., (2007), The differential effect of men and women entrepreneurs' human capital and networking on growth expectancies in Bulgaria, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 31, n° 3, p. 407-426.

MERCKLE P., (2010), *Sociologie des réseaux sociaux*, Collection Repères, La Découverte, Paris.

MILGRAM S., (1967), The small-world Problem, *Psychology Today*, vol 1, p.62-67.

SOULEZ B., (2003), *Cultivez votre réseau professionnel*, Editions d'Organisation

# DE LA SPECIFICITE DES INDICATEURS D'ATTRACTIVITE ET DE FIDELISATION DANS LES ORGANISATIONS MEDICALES ET MEDICO- SOCIALES

**Emmanuelle GAGNOU-SAVATIER**

*Professeure Agrégée d'Economie-Gestion*

UFR sciences et modélisation-Université Bordeaux2

emmanuelle.gagnou@u-bordeaux2.fr

## RESUME :

Les OMMS présentent des spécificités liées aux statuts de leurs salariés ; aux représentations et pratiques professionnelles aux trajectoires personnelles et aux types de risques psychoprofessionnels. L'attractivité et la fidélisation dépendent de la bienveillance des usagers mise en place dans les organisations. Cette bienveillance repose sur la capacité des cadres de proximité à mobiliser et à développer les compétences de leurs salariés, les outils mis à leur disposition et de la qualité de l'accompagnement du salarié. Bienveillance de l'usager et bienveillance des salariés sont interdépendantes. Les favoriser et les développer permet aux entreprises d'exercer durablement leur responsabilité sociale.

**MOTS CLEFS :** Attractivité ; Fidélisation ; Organisations Médicales et Médico-Sociales ; Bienveillance ; Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

## INTRODUCTION

Évaluer et piloter les ressources humaines des organisations médicales et médico-sociales<sup>1</sup> (OMMS) constitue un défi, non seulement pour les organisations elles-mêmes, mais aussi pour l'ensemble de la société en termes de financement, de santé publique<sup>2</sup> et de responsabilité sociale de l'entreprise (qu'il s'agisse de la nécessité de se conformer à une loi<sup>3</sup> ou bien de la volonté de respecter une norme<sup>4</sup>). En effet, l'augmentation des dépenses de santé du fait, de l'augmentation d'une offre de soins toujours plus sophistiquée, du vieillissement de la population et de l'allongement de la « carrière » (BECKER, 1963) de malade ou de personne dépendante ainsi que la question de leur financement constitue un

---

<sup>1</sup> Ensemble des établissements du secteur sanitaire et du secteur médico-social prenant en charge la maladie ; le handicap ; la vieillesse et la dépendance

<sup>2</sup> Un sondage mené en octobre 2010 par ipsos montre que les consultations pour risques psychosociaux sont devenues en 2007, la première consultation pour pathologie professionnelle et qu'il existe aujourd'hui en France, 28 lieux de consultation hospitalière spécialisée dans la prise en charge de la souffrance au travail.

<sup>3</sup> Depuis 2001, la France fait obligation à toute entreprise cotée en Bourse de « transmettre des informations (...) sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable »

<sup>4</sup> Par exemple, la norme ISO 26000 et plus particulièrement le volet « relations et conditions de travail »

enjeu majeur de macroéconomie. D'autre part, les OMMS sont des acteurs privilégiés en matière de prévention et de prise en charge de la maladie. Elles nous accompagnent tout au long de notre vie, à travers ses étapes les plus importantes (naissance, survenue d'une maladie ou d'un handicap, décès).

Malgré l'hétérogénéité des statuts juridiques<sup>5</sup>, des publics accueillis<sup>6</sup> et des métiers<sup>7</sup> présents dans les OMMS, il nous semble doublement pertinent de traiter la question de l'audit pour l'ensemble du secteur : d'une part, du fait de la similarité de leurs parties prenantes (FREEMAN, 1984) : les usagers<sup>8</sup> mais aussi leurs familles ; leurs représentants légaux, ; les organismes de tutelle dont dépend leur financement et d'autre part, du fait d'une certaine convergence de leur mode de gouvernance ainsi que des mutations que connaît ce secteur.

Ainsi, la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, dite loi HPST, crée dans son article 118, les Agences Régionales de Santé (ARS) afin d'assurer un pilotage unifié de la santé en région. Ses champs d'action sont la prévention et santé publique, la veille et sécurité sanitaire, l'offre de soins, l'accompagnement médico-social. Les ARS rapprochent ainsi deux secteurs dissociés depuis 1975 : le sanitaire et le médico-social. Par ailleurs, le sanitaire et le médico-social depuis le milieu des années 1980, avec l'introduction du « budget global » se voient dans l'obligation de respecter une contrainte financière qui va susciter l'affrontement entre deux logiques professionnelles (DUBAR, 1991) distinctes : celles des soignants, qui constitue une véritable « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg, 1995) et celles des personnels administratifs. Les acteurs vont devoir arbitrer pour optimiser l'allocation des ressources et donc évaluer leurs pratiques, ce qui va nécessiter de créer du consensus sur ce que sont les « bonnes pratiques » en évitant l'approche normative contraire à la culture médicale (CAUVIN, 1990). L'objectif de performance assigné aux OMMS, défini comme le « degré de réalisation d'un but recherché, mesuré selon son efficacité, son efficience et son effectivité » (MARCHESNAY, 1993) sera immédiatement décliné en termes d'objectifs de qualité<sup>9</sup>. Plusieurs lois viennent rappeler l'importance de ces objectifs en termes de performance et de qualité à des professionnels qui jusqu'alors les pensaient contradictoires à leurs missions de service public.

Les établissements devront désormais mettre régulièrement en œuvre des procédures de certification dont le but est de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations d'un établissement<sup>10</sup>. La loi du 13 août 2004 relative à l'assurance maladie crée la

---

<sup>5</sup> Les OMMS peuvent être des entreprises du secteur public ou bien des entreprises du secteur privé lucratif ou associatif. Ce sont des centres hospitaliers, des SSR (Soins de Suite et de Réadaptation), des EHPAD (Etablissement Hébergeant des Personnes Agées Dépendantes), des ESAT (Etablissement et Services d'Aide par le Travail), des FAM (Foyers d'Accueil Médicalisé), des IME (Instituts Médicaux Educatifs) ; ITEP (Instituts Educatifs Thérapeutiques et Pédagogiques)

<sup>6</sup> Enfants, adolescents, adultes en situation de maladie, de handicap, de dépendance, ou en fin de vie.

<sup>7</sup> Personnel médical ; personnel para-médical ; personnel d'encadrement ; auxiliaire de vie ; aide soignante ; éducateur spécialisé ; agent d'entretien...

<sup>8</sup> Nous désignerons par ce terme l'utilisateur de service public, le patient, mais aussi le client du secteur marchand

<sup>9</sup> Ainsi, en 1989 est créée l'ANDEM (Agence Nationale pour le Développement de l'Evaluation Médicale) dont la mission est l'évaluation des soins et des technologies médicales. En 1996, l'ordonnance n°96-346 du 24 avril portant réforme hospitalière transforme cet organisme de droit privé au profit d'un organisme de droit public : l'ANAES : Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation de la Santé qui complète la mission de l'ANDEM par la notion d'accréditation. En effet, elle introduit la certification au sein du système de santé français (cf. site HAS).

<sup>10</sup> Les établissements de santé doivent mettre en œuvre une procédure de certification externe tous les 4 ans. Dans le médico-social, la loi du 02 janvier 2002 donne obligation pour les EHPAD de réaliser une évaluation

Haute Autorité de Santé (HAS) qui absorbe l'ANAES (Agence Nationale d'Accréditation et d'Evaluation en Santé) et dont la mission s'élargit à la diffusion de guides de bonnes pratiques. Les établissements seront aidés par L'ANAP (Agence Nationale d'Appui à la Performance) créée par la loi de 2009 dite HPST, qui a pour mission « la conception et la diffusion d'outils et de services permettant aux établissements de santé et médico-sociaux d'améliorer leur performance et en particulier la qualité de leurs services aux patients et aux personnes ». Dans le médico-social, la convergence avec le sanitaire s'accompagne d'une professionnalisation, d'une rationalisation et d'une augmentation de la taille des établissements, encouragée par les ARS<sup>11</sup>. Par exemple, la loi exige désormais que les directeurs des établissements aient un diplôme de niveau I, des nouveaux métiers ont été créés (auxiliaires de vie ou les aides-soignantes à domicile). Malgré tout, il arrive encore fréquemment, que les professionnels du secteur, aient des représentations et des pratiques éloignées de la rationalisation, de la formalisation, de l'évaluation et de la culture sanitaire de la procédure, qu'ils considèrent parfois comme antinomiques avec la bienveillance des usagers. Nous reprendrons la définition donnée par l'ANAESM de la bienveillance : « manière d'être, d'agir et de dire, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuses de ses choix et de ses refus ».

Parmi les défis auxquels sont confrontés les OMMS, ceux de la fidélisation et de l'attractivité revêtent une importance particulière. Non seulement, les enjeux sont importants en termes de coûts cachés (SAVALL, 1973) mais ils comportent un impact direct sur la qualité de l'accompagnement de l'utilisateur dans un secteur où la possibilité de générer des gains de productivité sont faibles. Nous définirons l'attractivité comme la capacité d'une organisation à attirer des salariés potentiels, mesurable à partir du nombre de postes vacants ou bien de la durée d'un processus de recrutement et la fidélisation comme la capacité d'une organisation à retenir des salariés motivés, mesurable à partir des taux d'absentéisme de courte durée, des taux de turn-over ou des intentions de départ.

Quelles sont alors les spécificités, en matière de ressources humaines, liées aux OMMS qu'il est nécessaire d'identifier pour évaluer et améliorer les processus d'attractivité et de fidélisation ? Quels sont les leviers dont disposent les managers de proximité (cadres de santé, chefs de services, directeurs de structure de taille modeste...) afin de mettre en œuvre ces améliorations tout en permettant aux OMMS d'exercer leur responsabilité sociale ?

Mon expérience, dans l'accompagnement de missions, réalisées par des étudiants en formation initiale et par des étudiants en formation continue dans le cadre d'un master, <sup>12</sup> ainsi que ma participation à la mise en place de la bienveillance dans les organisations médico-sociales en tant qu'expert du CECCQA (Comité de Coordination de l'Evaluation Clinique et de la Qualité en Aquitaine) m'amènent à formuler 3 hypothèses, comme autant de pistes de réflexion :

---

interne tous les 5 ans et une évaluation externe tous les 7 ans et créé le CNESM : Conseil Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale dont la mission est de promouvoir le développement de l'évaluation qualité par la production d'outils, de procédures et de recommandations de bonnes pratiques. Il sera remplacé par l'ANESMS que créé la loi de financement de la sécurité sociale (LFSS) en 2007.

<sup>11</sup> Agence Régionale de Santé

<sup>12</sup> Master Sciences, Technologies, Santé, Mention Santé Publique, spécialité Management des Organisations Médicales et Médico-Sociales de l'Institut de Santé Publique, d'Epidémiologie et de Développement (ISPED), de l'Université Bordeaux Segalen.

H1 : Les indicateurs RH traditionnels présentent un intérêt spécifique dans des structures ne disposant pas, pour l'essentiel de tableau de bord social,

H2 : Ces indicateurs traditionnels sont interdépendants d'indicateurs de bien-être qui concernent la qualité de l'accompagnement de l'utilisateur,

H3 : Le rôle du manager dans la mise en place de ses indicateurs et leur utilisation dans la remédiation est essentiel

Les méthodologies utilisées dans le cadre de ces missions sont : les recherches bibliographiques : revues de littérature ; lecture de lois, rapports et recommandations ; la mise en place d'enquêtes quantitatives (questionnaires) et d'enquêtes qualitatives (entretiens semi-directifs ; observations)

Ainsi, dans un premier temps, nous appréhenderons les spécificités des indicateurs de fidélisation et d'attractivité dans les OMMS. Puis dans un second temps, nous essaierons de montrer l'importance du cadre de proximité dans ce processus.

## 1. LES SPECIFICITES DES PROCESSUS D'ATTRACTIVITE ET DE FIDELISATION DANS LES ORGANISATIONS MEDICALES ET MEDICO-SOCIALES.

Nous essaierons dans cette première partie d'identifier les causes de non-attractivité et de non-fidélisation propres au secteur sanitaire et au secteur médico-social à partir de plusieurs variables liées aux professionnels et en particulier à l'une d'entre elles : la bien-être développée à l'égard des usagers.

### *NON-ATTRACTIVITE, TURN-OVER ET ABSENTEISME : UN ENJEU DE SANTE PUBLIQUE*

Si le recrutement et la fidélisation est un enjeu majeur pour l'ensemble des organisations, à travers les coûts qu'occasionnent turn-over, absentéisme, et processus de recrutement, nous faisons l'hypothèse que c'est un enjeu particulièrement sensible pour le secteur sanitaire et médico-social. En effet, la presse générale et spécialisée fait régulièrement état des difficultés de recrutement et de la pénurie de certains personnels (infirmières par exemple) dont les conséquences jouent inévitablement sur la qualité de la prise en charge de l'utilisateur et in fine sur la santé publique. Nous pensons que ces 3 indicateurs traditionnels en RH peuvent être expliqués par une série de causes identiques. Ces difficultés tiennent à la fois aux statuts des personnels et à la spécificité de l'activité.

#### **Les statuts particuliers des personnels**

Ainsi, le turn-over et les difficultés de recrutement peuvent s'expliquer en partie par la politique de *numerus clausus* à l'œuvre dans le système de formation des personnels médical et paramédical ainsi que par le statut des infirmières qui leur permet d'exercer en libéral ou bien dans des structures privées après plusieurs années d'exercice dans des structures publiques.

En outre, une gestion des carrières et des compétences ambiguë qui depuis récemment dans la fonction publique hospitalière cherche l'individualisation, par exemple, à partir de la mise en place de la GPEC et de l'entretien annuel d'évaluation et de l'autre côté ne permet pas une reconnaissance autre que collective en termes de mobilité interne ou de rémunération, génère parfois une intention de départ. De même, dans le médico-social, les carrières sont encadrées

par deux conventions collectives : celles de 1951 et celles de 1966 qui laissent peu de marges de manœuvre aux managers pour une gestion individualisée.

Enfin, une autre cause tient à l'absence de reconnaissance formelle des compétences liées aux tâches de nursing qui ne constituent pas, par exemple, une spécialité du diplôme d'infirmière.

### **L'importance des représentations liées à la dépendance et à la maladie**

Ces représentations sont le pendant négatif de celles qui jouent un rôle positif dans les motivations conduisant les individus à suivre des études puis à choisir d'exercer dans le secteur sanitaire et/ou médicosocial, parfois idéalisé. Elles expliquent pourquoi certaines structures ou certains services ne sont choisis qu'en dernier recours. Par exemple, les problèmes de recrutement et de turn-over dans les établissements ou services dédiés à l'accompagnement des personnes, présentant des problématiques psychiatriques, des problèmes de dépendance physique ou psychologique importante, ou bien encore des personnes en fin de vie, peuvent s'expliquer par les représentations essentiellement négatives dans notre société de la maladie (HERZLICH, 1969), de la vieillesse, de la dépendance, de la folie, (FOUCAULT, 1961) ou encore de la mort (LAPLANTINE, 1992).

Agir sur les représentations, les cadres de référence, est un processus lent mais nécessaire à l'évolution des pratiques (GOFFAMN, 1968). Nous verrons dans la seconde partie de cet article que le manager de proximité dispose d'outils pouvant aider à faire évoluer ces représentations.

### **L'importance des parcours de vie**

Il semblerait également que le parcours de vie influe sur les intentions d'exercice dans les OMMS. Deux constats nous permettent d'avancer cette hypothèse. Tout d'abord, nous constatons un nombre croissant d'adultes en reconversion expliquant leur choix de devenir manager en OMMS par un événement majeur survenu dans leur vie personnelle (accompagnement d'une personne malade, handicapée ou en fin de vie) ou bien par leur souhait, arrivant à l'âge de la maturité, de donner un sens à leur activité professionnelle en accord avec des motivations oblatives. Nous pouvons également citer les motivations évoquées par les infirmières, aides-soignantes, auxiliaires de vie choisissant des services en seconde partie de carrière (rarement choisis en début de carrière) par la référence à des événements biographiques tels que l'accompagnement de parents dans la vieillesse ou la dépendance.

Le devenir biographique (PASSERON, 1989) nous semble une variable supplémentaire, spécifique aux OMMS, à ajouter à celles habituellement retenues en GRH afin d'expliquer les motivations des salariés (ROUSSEL, 2009).

### **Des risques psychosociaux<sup>13</sup> particulièrement élevés dans les OMMS**

D'après les résultats de l'enquête SUMER<sup>14</sup> menée en 2003, les infirmiers et aides-soignants se distinguent nettement de l'ensemble des salariés par un cumul de contraintes horaires et organisationnelles. Ils sont fréquemment exposés à diverses contraintes physiques (par

---

<sup>13</sup> Selon l'INSERM, les facteurs psychosociaux au travail désignent un vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle, d'où leur complexité et leur caractère souvent composite.

<sup>14</sup> L'enquête SUMER (Surveillance Médicale des Expositions aux Risques professionnels) est une enquête copilotée par la DARES (Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques) et la DGT (inspection médicale du travail)

exemple, la manipulation de corps lourds) et sont particulièrement exposés aux risques d'agression verbale et/ou physique et à une demande psychologique élevée susceptibles d'affecter leur santé. Dans le médico-social, nous faisons l'hypothèse que ces risques sont non seulement présents mais sont majorés, notamment en ce qui concerne le travail à domicile. Ainsi en est-il, par exemple, des aides à domicile qui font face, seules et quotidiennement, à la détresse des usagers mais aussi à celle des « aidants », Elles ne disposent ni de soutien, ni de formation voire de remédiations, parfois présentes dans les structures hospitalières. À cela s'ajoutent, une pénibilité et un coût économique supplémentaire, dû en régions, aux déplacements entre deux domiciles.

En outre,, les changements organisationnels auxquels sont confrontés les OMMS : processus de rationalisation ; professionnalisation ; procédures d'évaluations, mise en place timide de la GPEC, augmentation de la taille des établissements due aux mouvements de regroupements partiel ou total d'établissements) comportent des effets déstabilisants (MIRAMONT, 2009), pouvant engendrer de la résistance passive de la part des salariés.

Ces risques physiques, psychologiques et organisationnels peuvent engendrer de l'absentéisme, des intentions de départ ou des départs avérés. Ils constituent parfois une réponse face aux comportements agressifs des usagers et/ou de leurs familles. Ces derniers n'ont souvent pas d'autres façons d'exprimer aux personnels leur propre désarroi et traduisent ainsi la nécessité d'avoir le sentiment d'exercer un contrôle sur une situation qui leur échappe en grande partie. L'absentéisme et le départ volontaire peuvent alors apparaître comme des stratégies d'ajustement ou de coping (LAZARUS et FOLKMAN, 1984) mises en œuvre par les salariés, tout comme l'agressivité est une stratégie mise en œuvre par l'utilisateur et ses proches.

Parmi les spécificités propres aux OMMS dans les processus d'attractivité et de fidélisation, l'une d'entre elles nous paraît fondamentale : il s'agit de la perception par les salariés de la bientraitance témoignée à l'utilisateur.

### *L'IMPORTANCE PERÇUE DE LA BIENTRAITANCE DÉPLOYÉE DANS LES OMMS*

Le terme « bientraitance » apparaît dans les années 1990, dans le secteur de la petite enfance et sera repris d'abord par l'ensemble du secteur médicosocial puis par le secteur sanitaire. L'ANAESM<sup>15</sup> la définit comme une « manière d'être, d'agir et de dire, soucieuse de l'autre, réactive à ses besoins et à ses demandes, respectueuses de ses choix et de ses refus ». Depuis 2011, elle fait partie des critères de certification des établissements de santé. Indissociable de la qualité des soins mais pas seulement, elle appelle à mobiliser et à développer l'ensemble des compétences individuelles et collectives (LEBOTERF, 2000). Les recommandations de l'ANAESM portent sur la mise en place d'un certain nombre d'outils dans les structures. Toutefois, davantage que les outils c'est bien la manière dont ils seront construits et les conséquences qu'ils auront sur les pratiques qui importeront.

#### **La bientraitance pour lutter contre la maltraitance**

La notion de bientraitance prend racine dans les notions françaises de « bienfaisance », de bienveillance, de sollicitude, de « care »<sup>16</sup> et avoisine celle d'humanité (MARESCOTTI et

---

<sup>15</sup> Agence Nationale d'Évaluation Sociale et Médico-Sociale

<sup>16</sup> Le document publié par l'ANESM en 2008 retrace la genèse de la notion à partir des travaux de BELMONT (1979), RICOEUR (1990), GILLIGAN et CAROL (1982) pour la notion de « care »

GINESTE, 1995). Nous faisons l'hypothèse que le sentiment d'être maltraitant est un risque spécifique dans les OMMS pouvant générer de l'épuisement professionnel ou burn out (BRADLEY, 1969). D'emblée, d'après le document publié par l'ANESM, la notion de bientraitance renvoie au cheminement de professionnels qui souhaitent « rechercher activement des moyens permettant de ne pas se laisser envahir par le découragement provoqué par la complexité des situations maltraitantes<sup>17</sup> ». Les indicateurs de bientraitance sont d'abord des indicateurs de maltraitance que l'on peut appréhender à partir du suivi des « événements indésirables<sup>18</sup> » : erreurs médicamenteuses, nombre de chutes, nombre de plaintes ou de signalements...

Par ailleurs, l'enjeu de ce concept dépasse les OMMS et est ainsi résumé par le ministère de l'emploi et de la solidarité en 1997 « (...) la « bien-traitance » des plus vulnérables d'entre les siens est l'enjeu d'une société tout entière, un enjeu d'humanité. » En 2004, dans un de ses rapports, le Haut Comité de la Santé Publique fait référence à cette notion « quel que soit le degré de civilisation d'un peuple, la bientraitance des personnes âgées ne va pas de soi. Le faible est toujours en danger ».

### **La bientraitance : motif évoqué dans le choix des professionnels pour quitter ou rejoindre un établissement**

Les entretiens que nous avons pu conduire montrent que le choix, par exemple, pour une infirmière d'aller exercer, ou non, dans un établissement peut dépendre du niveau de « bientraitance » perçu au cours de son stage. De même, le choix de quitter l'établissement est parfois justifié par le sentiment d'une bientraitance insuffisante voire d'une maltraitance.

La réflexion menée dans les établissements du secteur médical et médicosocial autour de la mise en place de la bientraitance, en partant de l'utilisateur, et de l'amélioration de son accompagnement semble avoir un impact sur le bien-être du salarié ainsi que sur ses décisions de quitter ou de rejoindre un établissement. En effet, dans un certain nombre de cas, il semblerait que plus que la charge de travail, c'est le sentiment d'être « maltraitant » ou pas suffisamment « bientraitant » qui occasionne le mal-être des salariés. Cela est d'autant plus vrai pour les publics que l'on accompagne tout au long de leur vie, sans amélioration possible de leur état clinique ou bien de ceux que l'on accompagne vers la mort. Aussi, la présence d'un certain nombre d'outils ou de « bonnes pratiques » préconisées par l'ANAESM peut-elle être un signe de bientraitance des usagers mais aussi des salariés. L'essentiel de ces outils et démarches est requis dans les procédures d'accréditation ou de renouvellement de ces structures.

## **2. PRENDRE SOIN DES USAGERS POUR PRENDRE SOIN DES SALARIÉS : LE RÔLE DU MANAGER**

Comment le manager de proximité dans les OMMS peut-il se servir de la mise en place de la bientraitance de l'utilisateur afin d'améliorer l'attractivité et la fidélisation de ses salariés ? Le manager doit veiller à la mise en place d'outils spécifiques à la bientraitance, mais il doit surtout favoriser un processus d'amélioration continue de cette dernière. En 2007, le plan « Développement de la bientraitance et renforcement de la lutte contre la maltraitance »<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> La bientraitance, définition et repères de mise en œuvre, ANESM, 2008

<sup>18</sup> un événement indésirable est défini par la HAS comme un événement défavorable pour le patient, consécutif aux stratégies et actes de diagnostic, de traitement, de prévention, ou de réhabilitation plutôt qu'à l'évolution naturelle de la maladie.

<sup>19</sup> Ministère délégué à la sécurité sociale, aux personnes âgées, aux personnes handicapées et à la famille

indique qu'il faut « développer la prévention et accompagner les institutions et les professionnels dans la mise en œuvre d'une véritable culture de la bientraitance »

### *LES OUTILS A LA DISPOSITION DU MANAGER*

La première étape que le manager doit respecter afin de développer la bientraitance dans son établissement est la lutte contre la maltraitance.

#### **Procédures de signalement et indicateurs de maltraitance**

Le Conseil de l'Europe propose une classification des différentes formes de maltraitance (violences physiques, violences psychiques ou morales, violences matérielles et financières, violences médicales ou médicamenteuses, privation ou violation de droits, négligences actives, négligences passives) à laquelle s'ajoute la « maltraitance ordinaire » (Compagnon, Ghadi, 2009), souvent invisible, ignorée des professionnels et « intériorisée jusqu'à un certain point par les patients ». Les procédures de signalement reposent sur deux principes rappelés par la circulaire du 30 avril 2002 faisant suite à la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, : l'obligation de signalement et la protection des personnes qui dénoncent des actes de maltraitance.

Le manager a donc pour mission de faire connaître et de faire appliquer ces procédures.

Il s'agit ensuite de permettre l'identification et le suivi d'événements indésirables pertinents pour un type de structure particulier : erreurs médicamenteuses ; nombre d'infections nosocomiales par exemple pour le sanitaire ; nombre de chutes et de cas d'escarres en EHPAD ; nombre de plaintes et réclamations déposées par les familles et/ou les usagers ; nombre d'épisodes de violence ou d'agressivité, échelles de prise en compte de la douleur... Et de suivre les indicateurs régulièrement. Accroître le nombre d'événements indésirables ne signifie pas toujours que la maltraitance augmente mais seulement qu'elle est mieux identifiée.

#### **Mise en place des « recommandations de bonnes pratiques professionnelles »**

A partir de 2008, l'ANESM fait paraître une recommandation de bonnes pratiques professionnelles relative à la bientraitance<sup>20</sup> qui définit quatre axes de travail : la mise en place d'actions permettant de concrétiser la participation de l'utilisateur à l'élaboration de son parcours ; la mise en place de mesures garantissant un lien de qualité entre professionnels et usagers ; la mise en place d'initiatives permettant à la structure de s'enrichir grâce aux contributions internes et externes ; le renforcement d'une organisation et d'un encadrement assurant le soutien aux professionnels dans leur démarche de bientraitance. Le manager a donc pour mission de mettre en œuvre ces bonnes pratiques dans son établissement, qui seront traduites par exemple, par la mise en place de « contrat de séjour » de « projet personnalisé » ou par la création d'un Conseil de Vie Sociale associant usagers ou représentants d'usagers. Il s'agit de mettre en place un accompagnement personnalisé de l'utilisateur.

### *REFLEXIVITE ET HARMONISATION DES PRATIQUES*

La nécessité de la démarche réflexive formalisée et de l'harmonisation des pratiques apparaît à la fin des années 1990 avec la mise en place des démarches qualité rendue nécessaire par les procédures d'accréditation. Elle trouve une légitimité particulière dans la mise en place de la

---

<sup>20</sup> ANESM (2008), La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre, recommandations de bonnes pratiques professionnelles,

bienveillance des usagers auprès de professionnels marquant des résistances vis-à-vis de la performance économique. Cette démarche qui peut être conduite dans le cadre de réunions d'équipe pluridisciplinaire nécessite que le salarié soit accompagné.

### **L'analyse des pratiques, gestion des risques et culture de la bienveillance**

Le manager a la responsabilité d'identifier des temps de travail afin de favoriser la tenue de manière régulière de réunions d'équipes pluridisciplinaires, des temps d'évaluations de pratiques professionnelles à partir d'études de cas, sous le mode de focus group ou encore à partir d'outils de gestion des risques (tels que diagramme d'Ishikawa ; arbre des causes...). Ces pratiques sont encore peu répandues dans les OMMS et apparaissent souvent comme du temps volé à la relation avec l'utilisateur, en particulier dans le médicosocial. Au-delà des outils de gestion des risques, il s'agit bien d'une culture de la bienveillance à développer, qui implique d'abord un travail d'explicitations des représentations et des pratiques ainsi qu'un travail d'explications des valeurs et de l'éthique, que l'organisation souhaite placer au cœur de son établissement. Ces valeurs, dont on peut trouver trace dans les projets d'établissements, pour ne pas rester lettres mortes, doivent rencontrer l'adhésion de l'ensemble des salariés. Cette adhésion est nécessaire afin que la procédure entraîne une évolution des pratiques. Le manager, par la pratique d'un management participatif doit permettre cette explicitation en donnant à chaque salarié la possibilité de s'exprimer car tous les salariés, en contact avec l'utilisateur, sont parties prenantes de la bienveillance : du médecin à l'agent hospitalier en passant par le veilleur de nuit ou l'auxiliaire de vie. Or, tous les salariés ne disposent pas des mêmes ressources pour effectuer ce travail de réflexivité et d'explicitation. Il faut donc accompagner le salarié.

### **Accompagner le salarié dans la mise en œuvre de la bienveillance**

Mettre en place la bienveillance c'est d'abord mener une analyse introspective sur ses représentations et sur sa pratique professionnelle afin de faire évoluer cette dernière.

Le « connais-toi, toi-même » pour mieux comprendre l'autre, cher à Montaigne prend, dans l'exercice d'un métier dans les OMMS, tout son sens. Par exemple, il est absolument primordial ne pas plaquer ses propres projections ou ses propres peurs dans l'évaluation d'un public ne pouvant pas toujours s'exprimer. Or, tous les salariés ne sont pas en mesure de conduire cette introspection. Une fois cette introspection conduite, il s'agit de faire évoluer ses pratiques afin d'être « mieux traitant avec l'utilisateur ». Là encore, le salarié a besoin d'être accompagné.

Le manager dispose pour cela d'outils RH traditionnels prévus par la loi,<sup>21</sup> sur la formation professionnelle en particulier et de recommandations de bonnes pratiques. Par exemple, le manager pour identifier les compétences individuelles en matière de bienveillance peut utiliser l'entretien d'évaluation ; élaborer des fiches de postes et des cartographies de compétences. Après avoir identifié les compétences faisant défaut dans l'organisation, il peut construire un plan de formation, réaliser des bilans d'étape avec les salariés, élaborer des passeports formation et organiser un tutorat. Plus que le respect d'une obligation juridique en matière d'évaluation ou de formation, pris en considération dans les processus de certification, il

---

<sup>21</sup> Accord national interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle ; loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ; accord national interprofessionnel du 9 mars 2006 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi ; loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail ; loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

s'agit d'être convaincu que ces outils sont utiles pour l'identification, la mobilisation et le développement des compétences puis pour le déploiement de ces compétences autour d'un projet commun, fédérateur, à partir de valeurs partagées et revendiquées par l'établissement en cohérence avec le projet professionnel de chaque salarié.

Il s'agit de développer des savoirs et savoir-faire propres à chaque métier en particulier mais également des compétences ou des techniques relationnelles : introspection ; prise de distance ; gestion du stress ; communication positive, gestion du conflit...dont certaines sont d'ailleurs utiles à l'accompagnement de l'utilisateur. Le rôle du manager est d'encourager cette dynamique pour le bien-être de ses salariés comme pour le bien-être de ses usagers. Il est aussi d'accompagner le salarié dans ce développement en partant de son niveau de développement personnel. Cela peut passer par un tutorat, ou un accompagnement personnalisé du salarié. Cela nécessite, bien entendu, que le manager lui-même ait accompli au préalable un tel travail sur lui-même.

Ce qui nous semble particulièrement intéressant c'est qu'un certain nombre d'outils, de techniques ou de démarches, en particulier ceux que nous pouvons regrouper sous le terme de « développement personnel », peuvent être utilisés à la fois pour le bien-être des usagers et celui des salariés. Ils pourraient avoir un retentissement positif sur la santé publique et peuvent être déployés dans le cadre de l'exercice de la responsabilité sociale de l'entreprise.

#### CONCLUSION :

Identifier des indicateurs pertinents pour tenter de mesurer la capacité d'attractivité et de fidélisation dans les OMMS présente un intérêt majeur en termes de santé publique. L'élaboration et l'interprétation de ces indicateurs nécessitent de prendre en considération les spécificités du secteur sanitaire et médico-social. Prendre soin de ses salariés et prendre soin de ses usagers semble des phénomènes ou des processus interdépendants. Aussi, le manager doit-il utiliser tous les outils RH dont il dispose pour favoriser la bientraitance des usagers et des salariés. Plus encore que les outils, il doit veiller à mettre en place une véritable culture de la bientraitance dans son établissement. Ce faisant, il assume la responsabilité sociale de son entreprise et s'inscrit dans le développement durable de ses ressources.

#### BIBLIOGRAPHIES

- BECKER, H.S. (1963). Outsiders. Etudes de sociologie de la déviance, Editions Métailié
- BRADLEY, H.B. (1969), « Community based treatment for young adult offenders », Crime and Delinquency, July 1969 vol.15 n°3 359-370
- CAUVIN, C., COYAUD, C. (1990). Gestions hospitalière : finance et contrôle de gestion, Paris, Economica
- DUBAR, C. (1991) La socialisation ; Construction des identités sociales et professionnelles. Editions A. Colin
- COMPAGNON, C., GHADI, V. (2009), La maltraitance « ordinaire » dans les établissements de santé, [http://www.has-santé.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2010-01/rapport\\_ghadi\\_compagnon\\_2009.pdf](http://www.has-santé.fr/portail/upload/docs/application/pdf/2010-01/rapport_ghadi_compagnon_2009.pdf)
- FOLKMAN, S.. ET LAZARUS, R.S. (1988) The relation between coping and emotion. Implications of theory and research. Social Sciences and Medecine, 26, 309-317
- FOUCAULT, M. (1972). Histoire de la folie à l'âge classique, Gallimard
- FREEMAN, R.E. (1984). Strategic Management : A stakeholder approach. Boston

- GINESTE, Y. , PELISSIER, J. (2007). Humanitude – Comprendre la vieillesse, prendre soin des Hommes vieux, Armand Colin
- GOFFMAN, E. (1968). Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux, Editions de minuit
- HERZLICH, C. (1992). Santé et maladie, analyse d'une représentation sociale, Editions de l'EHESS
- LAPLANTINE, F. (1992), Anthropologie de la maladie, Editions Payot
- LE BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions d'organisation, 2000
- MARCHENAY, M. (1993). Management stratégique, Editions Eyrolles
- MASLOW, A.H. (2004). L'accomplissement de soi : De la motivation à la plénitude, Abraham MASLOW (Auteur), Emily Borgeaud (traduction). Editions d'Organisation
- MINTZBERG, H. (1995). Structure et dynamique des organisations. Editions d'organisation
- MIRAMON, J.M. (2009), « Manager les changements dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux », Editions EHESP
- PASSERON, J.C. (1989), « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », Revue française de sociologie, XXXI, 1989, 3-22
- ROJOT, J. ROUSSEL, P. et VANDENBERGHE, C. (2009), Théories de la motivation au travail et management, édition De Boeck
- SAVALL, H., ZARDET, V. (1995) Maîtriser les coûts et les performances cachées, 3<sup>e</sup> édition, Economica
- WEISS, D. (2001), Les ressources humaines, ouvrage collectif, éditions d'Organisation

#### TEXTES DE LOIS

- République française (1975), Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, Journal Officiel de la République, 1<sup>er</sup> juillet 1975
- République française (2002), Loi n°2001-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-social, Journal Officiel de la République Française, du 3 janvier 2002
- République française (2009). Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital, relative aux patients, à la santé et aux territoires, Journal Officiel de la République Française, 22 juillet 2009
- République française (2003). Accord national interprofessionnel relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle ;
- République française (2004). Loi du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social ;
- République française (2006). Accord national interprofessionnel du 9 mars 2006 relatif à l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour à l'emploi ;
- République française (2008). Loi du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail ;
- République française (2009). Loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

# INCITER LES ENTREPRISES DU TERRITOIRE A PRATIQUER L'AUDIT SOCIAL : UNE ANALYSE DU DISPOSITIF MIS EN PLACE DANS LA COMMUNAUTE DE COMMUNES DU CHER A LA LOIRE

Benjamin HOUSSOU

*Doctorant*

CRAPE-Sciences Po Rennes, Université Rennes1

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

## RESUME

Les collectivités territoriales peuvent, malgré des difficultés financières, politiques ou d'intérêts quelquefois contradictoires, inciter les entreprises de leur territoire à pratiquer l'audit social. L'objectif de cette recherche est double : comprendre comment a pu se mettre en place le dispositif d'audit social dans la Communauté de communes du Cher à la Loire (CCCL) et analyser l'enjeu de cette incitation pour les acteurs. À partir d'une étude de cas et sur la base de la théorie de l'acteur-réseau et de celle des parties prenantes, nous avons analysé le dispositif d'audit social financé, en partie, par la CCCL. Les résultats montrent que pour inciter les entreprises à l'audit social, les collectivités territoriales doivent connaître les attentes de chaque partie prenante et désigner un auditeur légitime aux yeux de tous. De plus, cette incitation à l'audit social est un enjeu socioéconomique pour la collectivité territoriale et pour les entreprises qui réalisent cet audit.

**Mots clés :** Audit social, Théorie de l'acteur-réseau, Parties prenantes

## INTRODUCTION

Igalens et Peretti (2008) ont proposé que les collectivités territoriales doivent inciter les entreprises à avoir des pratiques d'audit social. Allant dans le même sens que cette proposition, Leroux et Pupion (2008, p301) recommandent que « les collectivités territoriales pourraient inciter les sociétés à pratiquer l'audit social et avoir de meilleures pratiques en terme d'emplois ». À travers cette recherche, nous ambitionnons d'atteindre deux objectifs :

- Comprendre comment l'incitation des entreprises à l'audit social peut être mise en place par une collectivité territoriale.

- Analyser la portée de cette incitation pour les différents acteurs impliqués dans la démarche.

Nous avons choisi d'étudier l'exemple de la Communauté de communes du Cher à la Loire (CCCL). En effet, La CCCL, dans le cadre d'une politique territoriale de développement économique et social, a mis en place un financement destiné à aider les entreprises artisanales de son territoire sur la pratique de l'audit social. Une convention de partenariat est alors établie entre la CCCL et la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Loir-et-Cher (CMA41)

afin de finaliser ces actions. La CMA41 a, dès lors, affecté à ce programme un de ses salariés en qualité d'auditeur social. Pourquoi cette innovation sur le territoire ? Qu'est-ce que l'audit social a apporté aux entreprises et au territoire de la CCCL ? Comment les différentes parties prenantes sont-elles mobilisées autour de ces actions ? À partir d'une étude de cas, et en nous appuyant à la fois sur la théorie de l'acteur-réseau et sur celle des parties prenantes, nous avons analysé comment la CCCL a pu mettre en place des actions d'aides aux entreprises qui conduisent à la stratégie de l'audit social sur son territoire. Les données sont collectées à travers deux moyens : En premier lieu nous avons procédé à des entretiens semi directifs auprès de la chargée de développement économique de la CCCL, de la chargée de l'audit social à la CMA41, et de la directrice des services à la CMA41. Ensuite nous avons effectué des études documentaires à partir des bilans d'activités de la CMA41 et de de la CCCL, des notes de synthèse et enquêtes réalisées par la CMA41. Les résultats montrent que pour inciter les entreprises du territoire à pratiquer l'audit social, les collectivités territoriales doivent connaître les attentes des différentes parties prenantes impliquées dans le projet et désigner (ou accepter) un auditeur social légitime aux yeux de toutes les parties prenantes. Ensuite, notre recherche montre que l'incitation des entreprises du territoire à l'audit social à un intérêt socioéconomique aussi bien pour la collectivité territoriale que pour les entreprises. Nous présenterons dans cet article cinq parties. La première est relative aux principales approches sur l'audit social et les parties prenantes, la seconde concerne notre cadre théorique (la Théorie de l'acteur réseau et la typologie des parties prenantes). Une troisième partie est relative à la présentation du diagnostic RH pratiqué par la CMA41. La quatrième est consacrée à la méthodologie utilisée avec une présentation de l'étude de cas et enfin nous terminerons par un développement sur l'analyse et la discussion des résultats.

## 1. REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1. AUDIT SOCIAL

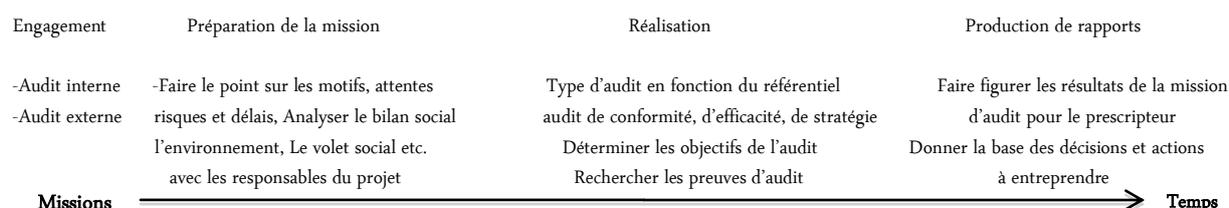
Avant d'être social, il s'agit tout d'abord d'un audit. L'audit est un terme qui « *est habituellement réservé au domaine comptable et financier, où il désigne les opérations de contrôle et de vérification des données chiffrées fournies par les entreprises* » (Guerrero, 2008, p1). Interroger l'audit social revient, en premier lieu, à questionner l'audit en tant que source première et génératrice. Les démarches d'audit social, sont fortement sollicitées actuellement dans le cadre du développement durable et de l'évaluation globale de l'entreprise alors même que calquer systématiquement le schéma de l'audit social sur l'audit financier est pourtant impossible (Martory, 2003). Il est donc opportun de comprendre comment on est passé à la dimension sociale de l'audit. Nous proposons alors de retracer de manière sommaire quelques « dates marquantes » de l'évolution historique de ce terme.

**Schéma 1: Quelques dates marquantes de l'évolution historique de l'audit social**

1964	1975	1977	1982	1984	A nos jours
Application des principes	Publication de « l'audit social	En France loi N°77-769 du	Création de l'Institut	Parution du 1 <sup>er</sup>	colloques,
De l'audit comptable au	au service d'un management de survie »	12 juillet 1977 sur le Bilan social	International de l'Audit	ouvrage francophone	congrès etc.
Suivi de la gestion humaine	par John Humble avec une transposition	en ses articles L438-1 à L438-10	Social (IAS)	sur l'audit social par	sur le thème
Par la National First City	de l'audit comptable sur le social			Peretti et Vachette	audit social
Bank de New York					

L'IAS (Institut d'Audit Social) propose une définition de l'audit social en affirmant que l'audit social est « *l'audit appliqué à la gestion, aux activités et aux relations des individus et des groupes dans les organisations ainsi qu'aux rapports de ces dernières avec leurs parties intéressées internes et externes* » (Référentiel de l'IAS, 2006, p2). En 2001, les communautés européennes ont défini l'audit social comme une « *évaluation systématique de l'impact social d'une entreprise par rapport à certaines normes et attentes* ». Cette définition explique

davantage l'aspect audit de l'audit social et permet d'identifier l'audit comme un processus d'évaluation. Cette idée rejoint la définition de Guerrero (2004) selon laquelle l'audit social, est une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation qui permet d'identifier les points forts et les risques de la Gestion des ressources humaines afin de diagnostiquer les causes des problèmes décelés et de formuler des recommandations d'actions. En somme, il nous semble pertinent d'emprunter la définition selon laquelle l'audit social est une: « forme d'observation qui tend à vérifier concernant les principes, les politiques, les process et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes : qu'elle a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art, qu'elle sait évaluer les risques qu'elle court » (Igalens et Peretti, 2008, p37-38). Afin de mieux comprendre l'audit social, nous proposons, ci-dessous, un schéma explicatif et synthétique de la mission de l'auditeur social.



**Schéma 2: Evolution de la démarche de l'auditeur social, adaptée de Igalens et Peretti (2008, p39-41)**

## 1.2. PARTIES PRENANTES

Une partie prenante est « tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1984, p46). Le champ de cette définition semble très vaste et permet d'inclure dans les parties prenantes des acteurs actifs ou passifs, qui agissent volontairement ou non. Les auteurs qui ont étudié la théorie des parties prenantes ont orienté leurs analyses à partir de plusieurs idées principales. Nous proposons de présenter quelques-unes de ces idées dans un tableau synoptique et synthétique.

Approches	Idées principales	Auteurs/Sources
Relations	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	Freeman, 1984 ; Freeman & Reed, 1983 ; Rhenman & Szymne, 1965
Contrat	Les parties prenantes ont une relation contractuelle avec l'organisation	Cornell & Shapiro, 1987
Légitimité	Les parties prenantes sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non	Donaldson & Preston, 1995
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts au regard de l'organisation	Clarkson, 1995 ; Freeman & evan, 1990 ; Hill & Jones, 1992
Contributions	Les parties prenantes apportent une contribution à l'organisation sous quelque forme que ce soit	Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert & Freeman, 1994
Attributs	Les parties prenantes ont des attributs tels que le pouvoir, la légitimité, l'urgence.	Mitchell et al., 1997
Engagement	Les parties prenantes sont engagées sous forme sociétale ou organisationnelle	Girard & Sobczak, 2010)
Création de valeurs ou partage des risques	Les parties prenantes contribuent à la création de valeurs pour l'organisation ou partagent ses risques	Preston & Sachs (2002)
Importance	Les parties prenantes peuvent être importantes ou non dans leur rôle dans l'organisation	Freeman (1994)
Primauté	Les parties prenantes sont primaires ou secondaires : les primaires sont vitales pour l'organisation, les secondaires ne le sont pas	Clarkson (1995)

**Tableau 1: Typologie des parties prenantes, adaptée de El Abboubi et Cornet, (2010, p277)**

La théorie des parties prenantes nous informe sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et les différentes complexités auxquelles elle peut faire face dans sa relation avec les autres acteurs. Dans une recherche territoriale, cette théorie prend une grande ampleur en raison de la quantité d'acteurs présents. Il est indispensable, pour l'entreprise, de tenir compte de ses parties prenantes, de gérer leurs attentes, quelquefois contradictoires, et de les mobiliser dans ses différentes actions.

## 2. CADRE THEORIQUE ET GRILLES D'ANALYSE

Nous avons analysé nos données en utilisant pour grille la théorie de l'acteur-réseau (Callon, 1986) et la théorie des parties prenantes, en l'occurrence la typologie des parties prenantes développée par Mitchell et al. (1997) et par Sobzack et Girard (2006).

### 2.1. LA THEORIE DE L'ACTEUR-RESEAU

Nous avons choisi la théorie de l'acteur-réseau car elle est très éclairante sur la mobilisation, la compréhension des comportements des acteurs impliqués dans une démarche ou un projet qui nécessite leur adhésion. Cette adhésion peut être une réussite, une quasi réussite ou un échec. La théorie de l'acteur-réseau a été utilisée comme grille d'analyse dans plusieurs recherches. Nous pouvons citer par exemple Callon et Ferrary (2006), Mazzilli, (2010), El Abboubi et Cornet (2010), Brechet et Desreumaux, (2007). Ces auteurs ont utilisé la théorie de l'acteur-réseau sur des problématiques touchant respectivement aux réseaux sociaux, à la GRH Territoriale, à l'implication des parties prenantes, au management stratégique. Si aux dires de Callon (2006), celui-ci aurait préféré l'expression « théorie de la traduction » à celle de « théorie de l'acteur-réseau », qui est plus utilisée dans la littérature, il reconnaît que la notion de réseau présente un certain nombre d'avantages et correspondrait bien à ce qu'il voudrait faire avec la notion d'acteur-réseau. En effet la notion de réseau présente trois avantages : premièrement elle permet de sortir de la distinction figée entre microstructure et macrostructure afin de suivre facilement les mouvements sociaux et les variations d'échelles. Deuxièmement, elle éclaire la notion de pouvoir en ce sens qu'elle permet de comprendre comment les forces se construisent par association de faiblesses et comment les pouvoirs se font et se défont. Troisièmement, elle permet d'étudier les notions de « path dependency » c'est-à-dire d'étudier comment on peut donner des formes à des situations qui, à l'origine, sont difformes ou se caractérisent par des points dispersés (Callon et Ferrary, 2006). Latour (2006, p191) cité par Brechet et Desreumaux (2007, p7) précise que « *le réseau est un concept et non une chose, c'est un outil qui aide à décrire quelque chose et non ce qui est décrit, c'est la co-construction du chercheur et des actants* ». De fait, cette définition diffère de celle du sens commun qui considère le réseau comme « *une méta-organisation, une structure hétérogène, un ensemble d'entités humaines et non-humaines* » (Brechet et Desreumaux, 2007 p7). En analysant la Théorie de l'acteur-réseau, Brechet et Desreumaux (2007) relèvent que les termes « actant » et « traduction », constituent les deux notions ou concepts centraux de la théorie de l'acteur-réseau. La notion d'actant permet de prendre en compte, dans les analyses, dans les sciences humaines et sociales, les humains et les non-humains (Callon et Law, 1997). Que les non-humains soient des animaux, des objets, des concepts etc., ils doivent être considérés avec la même importance que les humains comme l'exige le principe de symétrie (Callon, 1986). La notion d'actant qui dépasse le cadre d'acteur permet de considérer, d'un point de vue méthodologique « *qu'il n'y a aucune raison de dénier aux êtres non-humains, aux entités non-humaines une capacité de participer à leur manière à l'action...Agir n'est pas nécessairement former des intentions et les suivre, agir, c'est fabriquer des différences inattendues* » (Callon et Ferrary, 2006, p40). Les étapes du processus de la théorie de l'acteur réseau, telles qu'apparues dans Callon (1986), l'un des

articles fondateurs de cette théorie, sont la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation. Toutefois, ces phases ou étapes ne sont pas forcément linéaires. Dans notre étude, nous avons analysé des acteurs, personnes physiques, ainsi que des acteurs, personnes morales (les institutions) représentées par des personnes physiques.

## *2.2. LES PARTIES PRENANTES SELON MITCHELL ET AL. (1997) ET SOBZACK ET GIRARD (2006)*

Mitchell et al. (1997) proposent une typologie des parties prenantes en fonction de leurs attributs. Ainsi, ces auteurs distinguent les parties prenantes en fonction du pouvoir d'influence, de la légitimité à revendiquer et de l'urgence à réclamer. La classification qu'ils proposent des parties prenantes se fait selon que celles-ci ont un, deux ou les trois attributs. Ainsi on distingue les parties prenantes discrétionnaires (ont la légitimité), les parties prenantes dormantes (ont le pouvoir), les parties prenantes urgentes (ont l'urgence), les parties prenantes dominantes (ont le pouvoir et la légitimité), les parties prenantes dépendantes (ont la légitimité et l'urgence), les parties prenantes dangereuses (ont le pouvoir et l'urgence) et les parties prenantes prégnantes (ont le pouvoir, la légitimité et l'urgence). Il est à noter que le modèle proposé par ces auteurs reste dynamique. En effet, chaque partie prenante peut évoluer d'une catégorie vers une autre.

Le modèle de Sobzack et Girard (2006) complète celui de Mitchell et al. (1997) et fait apparaître quatre types de parties prenantes classées en fonction de leur engagement à l'égard de l'organisation et de la société. Ainsi ces auteurs distinguent les parties prenantes passives (faible engagement à l'égard de la société et de l'organisation), les parties prenantes militantes (fort engagement à l'égard de la société et un faible engagement à l'égard de l'organisation), les parties prenantes alliées (fort engagement à l'égard de l'organisation et faible engagement à l'égard de la société) et les parties prenantes engagées (fort engagement aussi bien à l'égard de la société que de l'organisation).

Nous avons choisi d'utiliser ces deux typologies des parties prenantes car elles nous permettent de classer, et par la même occasion, de comprendre et d'analyser les comportements des différents acteurs de notre recherche face au projet de l'audit social.

## **3. LE DIAGNOSTIC RH PRATIQUE PAR LA CMA41**

La réelle appellation de ce diagnostic est DIAG-RH ce qui signifie, Diagnostic Individualisé Accompagnement Gestion Ressources Humaines. L'objectif de ce diagnostic est d'identifier et d'anticiper les pistes d'amélioration dans les pratiques de la gestion des ressources humaines en lien avec le développement de l'entreprise. L'auditeur respecte le processus d'évolution de la mission de l'audit social et le mène jusqu'à son terme. Il procède également à un suivi postérieur, grâce à des rendez-vous réguliers qui s'étalent sur 6 mois après la fin théorique de l'audit. Ce diagnostic peut être réalisé à différentes étapes de la vie de l'entreprise (reprise/création, développement, transmission), lors de dysfonctionnements des ressources humaines identifiés (turn over élevé, difficulté de recrutement, etc.), lors d'un besoin de prendre du recul par rapport au fonctionnement de l'entreprise, lors de la mise en application de la réforme de la formation professionnelle ou encore dans le cadre de recherche de conformité avec les normes existantes. À ce jour, plusieurs entreprises du territoire de la CCCL bénéficient de ce dispositif dont les frais de fonctionnement sont répartis entre les aides de l'Europe, les aides de la CCCL, et une infirme participation de l'artisan. Nous avons

choisi de présenter dans un tableau la configuration de certaines entreprises du territoire de la CCCL qui ont déjà bénéficié du dispositif de l'audit social.

ACTIVITE DE L'ENTREPRISE	COMMUNES	EFFECTIF DU PERSONNEL
ELECTRICITE	41400 SAINT JULIEN DE CHEDON	7 SALARIES + 2 APPRENTIS
AMENAGEMENT PAYSAGER	41400 FAVEROLLES SUR CHER	8 SALARIES + 2 APPRENTIS
VENTE ET DEPANNAGE TV	41400 MONTRICHARD	3 SALARIES
PLOMBERIE CHAUFFAGE	41400 MONTRICHARD	8 SALARIES + 2 APPRENTIS
CHARCUTERIE	41400 MONTRICHARD	8 SALARIES
EBENISTERIE MENUISERIE AGENCEMENT	41400 SAINT GEORGES SUR CHER	7 SALARIES + 3 APPRENTIS

**Tableau 2: Présentation de quelques entreprises bénéficiaires du DIAG-RH**

## 4. METHODOLOGIE

### 4.1. COLLECTE DES DONNEES

Notre méthode de recherche est adductive. Elle a consisté à faire des allers et retours continuels entre le cadre théorique que nous avons mobilisé et le terrain de recherche. Les données sont collectées de septembre 2011 à mars 2012. Elles sont obtenues à partir de sources primaires et de sources secondaires.

- **Sources primaires** : 5 entretiens semi directifs sur les thèmes relatifs à la genèse de cet audit social sur le territoire, au choix des entreprises et des pistes d'actions déjà réalisées. Les entretiens sont réalisés sur toute la durée de collecte des données. Chaque entretien a duré environ 30 min et a fait l'objet de prise de notes en présence de l'interviewé. Nous avons ensuite demandé la validation du contenu de nos notes d'entretiens par chacune des personnes interviewées afin d'être fidèle à leurs propos. Au total, nous avons eu 2 entretiens avec la responsable du DIAG-RH au sein de la CMA41, 1 entretien avec la directrice des services de la CMA41 et 2 entretiens avec la chargée de développement économique de la CCCL.

- **Sources secondaires** : Nous avons étudié les conventions de partenariat signées entre la CMA41 et la CCCL, les comptes rendus de réunions préparatoires de la démarche d'audit, les comptes rendus d'activités établis par la CMA41 et la CCCL, les résultats des DIAG-RH et les synthèses sur les enquêtes effectuées sur le territoire aussi bien par la CMA41 que par l'Observatoire de l'Economie et des territoires de Loir-et-Cher.

### 4.2. ANALYSE DES DONNEES

#### - Une volonté de cibler les artisans dans l'audit social

La 1<sup>ère</sup> motivation de la CMA41 et de la CCCL dans le cadre de cette action est de cibler et d'impliquer les artisans dans une démarche de réflexion sur la dimension sociale de leur entreprise. C'est ce qui ressort des propos de la directrice des services : « *Les actions qui sont souvent menées ne ciblent que les grandes entreprises. Puisque les artisans ne sont pas associés à ces démarches, il nous est apparu nécessaire, en tant que Chambre de l'Artisanat, de mettre en place avec la CCCL, un audit social piloté par nos soins et à destination des artisans. Nous travaillions déjà avec la CCCL sur d'autres programmes et ce nouveau projet commun nous paraît nécessaire* ». Les enquêtes menées auprès des artisans par la CMA41 et que nous avons étudiées ont montré que plus de 65% des artisans ne maîtrisent pas la

dimension sociale de leur entreprise et ils n'ont pas les moyens de s'y consacrer. Des recommandations dans ce sens sont donc indispensables.

#### **- Une volonté de dynamiser le territoire et d'avoir une main d'œuvre qualifiée**

Selon les propos de la chargée de développement économique de la CCCL, nous pouvons retenir que : « *La CCCL souhaite permettre une attractivité de son territoire. Elle voudrait aussi favoriser une adéquation entre la main d'œuvre disponible en quantité et en qualité car l'âge des salariés du territoire est élevé (plus de 45% des salariés ont plus de 40 ans) et il y a des besoins en compétences des salariés. Les artisans ont vraiment du mal dans l'aspect social de leur entreprise. Ils sont essentiellement techniques. Nous aimerions qu'avec la CMA41, les entreprises n'oublient pas que le volet social est important* ».

#### **- Les différentes parties prenantes impliquées et leur typologie**

En dehors de la CMA41 et de la CCCL qui peuvent être considérées comme des parties prenantes au sens de Freeman (1984), puisqu'elles sont affectées ou affectent le fonctionnement des entreprises du territoire, le projet a intégré les salariés, les apprentis et le chef d'entreprise (l'artisan). Les salariés, dans une entreprise artisanale, ne sont pas nombreux. À l'instar de toute organisation, leur présence, leur activité, leur santé, leur rémunération etc. doivent être bien gérées. Et c'est justement ce qui pose problème ! En effet, le chef d'entreprise artisanale est davantage porté vers les aspects techniques de son activité que vers son aspect social. Il a une quasi méconnaissance de la relation entre ressources humaines, productivité et compétitivité de l'entreprise. C'est du moins ce que nous apprend l'enquête faite par la CMA41 auprès des 241 entreprises du territoire de la CCCL dans le cadre d'une étude sur la gestion territoriale des emplois et des compétences. En définitive, les différentes parties prenantes dans notre recherche sont : la CCCL, la CMA41, les salariés, les apprentis et le chef d'entreprise. Sur la base des différentes typologies que nous avons développées ci-dessus, nous pouvons classer les acteurs de manière suivante : CCCL (partie prenante dominante), CMA41 (partie prenante dominante), Salariés (parties prenantes dépendantes et dormantes), Apprentis (partie prenante dépendante), Chef d'entreprise artisans (partie prenante prégnante).

#### **- Le choix des entreprises artisanales**

Pourquoi la CCCL a-t-elle choisi d'inciter les entreprises artisanales du territoire ? La réponse à cette question se trouve dans la genèse du projet de l'audit social. En effet, selon les propos de la directrice des services de la CMA41, « *tout est parti du constat selon lequel les artisans sont toujours exclus de toutes démarches sociales mises en place pour les entreprises. Seules les moyennes et grandes entreprises bénéficient des dispositifs. Or nos artisans sont très demandeurs de tout ce qui peut les aider à mieux gérer leur personnel, leurs activités etc. C'est pourquoi le diagnostic RH leur est proposé* ». En parallèle, la CCCL voulait dynamiser son territoire à travers des actions ciblées sur les artisans. Car l'artisanat « *est le secteur qui produit et maintient l'activité sur le territoire. Par son ancrage et sa diversité, il apporte à la population des services et de l'emploi* » (Chargée du développement économique à la CCCL). Les enquêtes menées par l'Observatoire de l'Economie et des Territoires du Loir-et-Cher nous révèlent qu'en termes de densité artisanale (nombre d'entreprises pour 1000 habitants), la CCCL est la 7<sup>ème</sup> sur les 23 communautés de communes du département de Loir-et-Cher. Sa densité artisanale est de 19,<sup>1</sup> sachant que la 1<sup>ère</sup> communauté de communes a une densité de 23 et la dernière a une densité de 14.

---

<sup>1</sup> Les Fiches de l'observatoire, Mai 2011, N°97, p4

### 4.3. PRESENTATION DE LA CMA41 ET DE LA CCCL

La CMA41 accompagne l'artisan dans toutes les différentes étapes de la vie de son entreprise. Elle contribue au développement et à la promotion de l'Artisanat en Loir-et-Cher. Elle propose un ensemble de prestations et de services adaptés aux besoins de l'artisan, grâce à une équipe de collaborateurs spécialisés dans différentes disciplines : conseils en création, reprise et transmission d'entreprise, développement, ressources humaines et emploi, environnement, formation continue, information et orientation professionnelle, apprentissage, formalités, développement durable, métiers d'art, délivrance des titres de qualification etc. Elle propose et négocie auprès des différents partenaires institutionnels et des collectivités territoriales des dispositifs d'aides pour les entreprises artisanales. Afin de mieux accompagner les entreprises, elle réalise un travail de veille pour cerner les évolutions de l'Artisanat et améliorer les connaissances des territoires. Elle réalise des outils de communication et organise des événements (salons, forums, réunions etc.). Elle représente l'artisanat au sein de différentes institutions locales, départementales ou régionales et émet des avis techniques sur les projets présentés.

La CCCL<sup>2</sup> est un territoire du département de Loir-et-Cher. Elle est composée de 6 communes : Bourré, Chissay-en-Touraine, Monthou-sur-cher, Montrichard, Pontlevoy, Saint Georges-sur-Cher. Elle s'étend sur 219 km<sup>2</sup> et compte environ 270 entreprises artisanales, 450 salariés et 90 apprentis. Le personnel de la CCCL s'occupe de l'aspect économique du territoire par la création et le maintien de zones d'activités, le maintien du tissu économique, la relation avec les entreprises du territoire et des aides pour leur développement. Il accompagne également les actions de création, reprise et transmission des entreprises. Dans ses missions, la CCCL bénéficie de partenaires institutionnels et de partenaires économiques. Les partenaires institutionnels sont le Conseil Général du Loir-et-Cher, la Région Centre, l'Etat. Les partenaires économiques sont la CMA41, La Chambre de Commerce et d'Industrie de Loir-et-Cher, la Chambre d'Agriculture, le Conservatoire de l'économie et des territoires, la Maison de l'emploi du blaisois, la mission locale de Blois.

Ces différentes missions de la CMA41 et de la CCCL justifient leur classement dans les parties prenantes dominantes car elles sont légitimes au regard des entreprises et détiennent des pouvoirs d'influence sur les entreprises artisanales.

## 5. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

### 5.1. LA PROBLEMATISATION

#### - les acteurs mobilisés dans la démarche de l'audit

Cette démarche a vu se mobiliser les salariés, les apprentis, la CMA41, la CCCL et le chef d'entreprise. La CMA41, qui a l'habitude des diagnostics RH, a eu très rapidement l'intention de proposer ces DIAG-RH aux artisans du territoire de la CCCL. En effet, les enquêtes qu'elle a menées auprès des artisans autour des questions de développement et de ressources humaines ont donné des résultats qui laissent à désirer. « *On ne peut pas continuer comme ça et laisser nos artisans dans le désarroi, il y a des audits possibles pour eux* » tels sont les propos de la directrice des services de la CMA41. En proposant à la CCCL de rallier cette cause, la CMA41 a dû présenter les intérêts que peuvent revêtir les DIAG-RH pour les entreprises et également pour le territoire de la CCCL. Les négociations n'ont pas été très difficiles puisque la CMA41 et la CCCL travaillaient depuis plus d'un an sur une démarche de GPEC Territoriale (GPECT). L'idée d'adosser les DIAG-RH comme dispositif pouvant aider à la bonne marche de cette GPECT a semblé séduire les autorités de la CCCL en dépit des

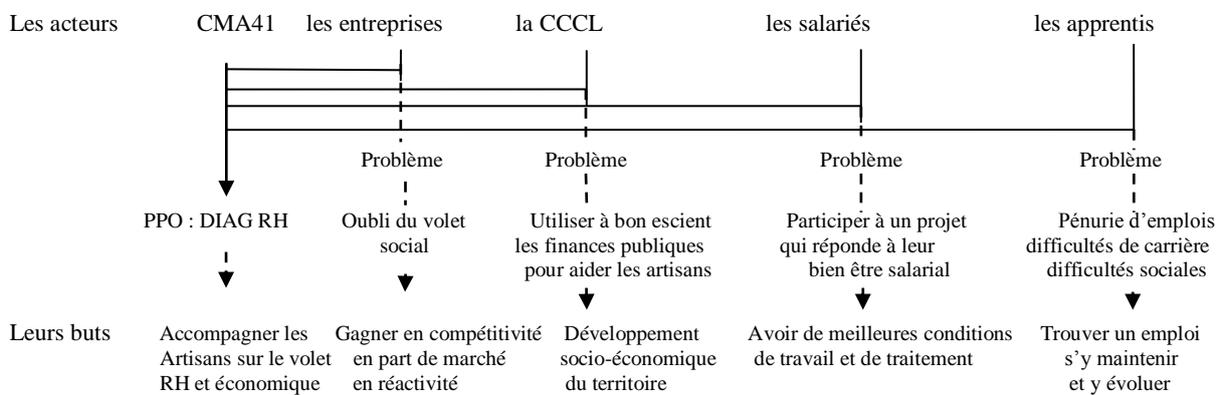
---

<sup>2</sup> Données INSEE et sur [www.Touraine-developpement.fr](http://www.Touraine-developpement.fr)

financements que cela peut générer. « *La démarche d'audit social nous convenait puisqu'elle cadre bien avec ce que nous voulons pour les entreprises de notre territoire* » (Chargée de développement économique de la CCCL). Concernant les chefs d'entreprises et les salariés, la CMA41 a procédé à des campagnes de communication en s'appuyant sur les résultats des enquêtes, sur l'explication de l'audit social et des prévisions qui devraient en découler. L'argumentaire consiste à faire prendre conscience aux interlocuteurs de la nécessité d'adhérer aux démarches de DIAG-RH afin d'en tirer le meilleur avantage pour soi.

### - Le point de passage obligé

Le point de passage obligé peut être considéré comme la clé de voûte de la problématisation. En effet c'est par ce point que les acteurs, malgré leur différence, s'accordent sur le projet. À cet égard, nous avons noté que la connaissance approfondie de chacun des acteurs et la posture argumentaire que doit revêtir l'acteur pilote du projet est primordiale. Elle permet de faciliter l'adhésion autour du point de passage. En réalité, l'acteur pilote de l'action, doit être légitime aux yeux des autres acteurs. Cette légitimité s'entend comme une connaissance et une proximité des autres acteurs (Houessou, 2012). De même, l'acteur pilote de l'action, doit identifier les attentes et les freins de chaque acteur impliqué dans la démarche afin de lui démontrer que le point de passage est la solution à retenir. Ainsi, nous proposons, ci-dessous un schéma explicatif de la phase de problématisation de notre recherche.



**Schéma 3: Phase de problématisation du DIAG-RH, adaptée de Callon, 1986, p 184**

## 5.2. LES DISPOSITIFS D'INTERESSEMENT

La CMA41 obtient des financements accordés aux entreprises dans le cadre de l'audit. Ces financements proviennent des institutionnels classiques (Etat, Région, Europe). Dans notre cas, la CCCL contribue également à cet effort de financement. En contrepartie de ces aides financières, l'entreprise s'engage à effectuer le DIAG-RH et à mettre en place les recommandations et actions prescrites par l'auditeur social. Les salariés et les apprentis obtiennent en récompense à leur participation une meilleure organisation de l'entreprise et des conditions de travail. La CCCL compte sur le DIAG-RH pour redynamiser son territoire et accroître son attractivité. La CMA41 poursuit, avec ce dispositif, sa mission pour l'artisanat.

## 5.3. L'ENROLEMENT

Dans le cadre de la démarche sur le territoire, la CMA41 a pour mission de réaliser l'audit social. L'une de ses employés assure cette tâche. L'obligation qui lui incombe est conforme à celle attendue de tout auditeur social telle que nous l'avons décrite dans notre développement précédent. La CCCL contribue au financement des DIAG-RH. Les entreprises acceptent de

faire les audits et de rester fidèles à cette démarche. Les salariés et les apprentis ont pour missions de contribuer au bon déroulement des audits en fournissant les informations nécessaires à cette fin ou en participant à la collecte de données dont l'auditeur aura besoin pour croiser les informations recueillies auprès d'autres sources. Cette synchronisation des rôles a permis la stabilisation du projet. La détermination des missions qui incombent à chaque acteur dans la démarche peut poser la question de la « tension de rôles » et de ses effets sur les différentes implications. Ainsi, les recherches futures peuvent analyser les « effets des tensions de rôles » non plus auprès des managers de rayon (Commeiras et al., 2009) mais auprès des acteurs mobilisés dans un projet à travers l'analyse de leur implication.

#### 5.4. LA MOBILISATION DES ACTEURS

Ici la mobilisation est essentiellement orientée vers les entreprises artisanales. Comment passer de quelques entreprises vers les autres entreprises du territoire ? De même comment faire participer les salariés des entreprises non ciblées initialement par cet audit ? La réponse à cette question est obtenue à travers des actions de communication. Ainsi des communiqués de presse, des annonces sur le site de la CCCL et dans les médias (journaux, radios etc.) ont été mis en place sur tout le territoire. La CMA41 a demandé à ses employés de relayer l'information sur l'audit auprès des entreprises du territoire en toutes occasions telles que lors des renseignements relatifs à la reprise d'entreprise, à la formation, aux formalités etc. « *Nous sommes tous mobilisés pour cette action et nous ne manquons aucune occasion pour faire passer le message* » (Chargée du DIAG-RH à la CMA41).

Les artisans et les salariés, dont l'entreprise, a été auditée donnent également des témoignages sur le dispositif afin de mobiliser leur pairs.

Phases	Exemples de dispositifs
Problématisation	-Assurer l'adéquation entre les ressources humaines et les besoins sur le territoire -Inciter les artisans à une démarche d'audit social pour mieux gérer l'entreprise -Cibler la CCCL, la CMA41, les salariés, les artisans
Intéressement	-Aides financières accordées aux entreprises -Meilleure organisation de l'entreprise et des conditions de travail
Enrôlement	-Participation des artisans aux DIAG-RH -Promotion, ciblage, accompagnement et réalisation de l'audit par la CMA41 -Contribution des salariés à la collecte des données -Aides financières de la part de la CCCL
Mobilisation	-Campagne de communication sur le diagnostic RH -Témoignage des artisans, des salariés et des apprentis sur l'audit social et ses avantages

Tableau 3: Synthèse des actions menées sur la base de la Théorie de l'acteur-réseau

#### 5.5. L'APPORT DU DISPOSITIF POUR LA COLLECTIVITE TERRITORIALE ET LES ENTREPRISES

Depuis la mise en place du dispositif, les parties en tirent profit et les résultats semblent satisfaisants. L'analyse de ces apports provient du point de vue de la CMA41 et de la CCCL. Quant aux entreprises, nous avons étudié les réponses qu'elles ont données lors d'une enquête menée par la CMA41 sur leur volet RH. Ainsi, selon la CMA41 et au vu des résultats de ses enquêtes, les entreprises adoptent progressivement l'audit social. « *Il y a actuellement 3 nouvelles entreprises qui ont accepté de faire cet audit. Les différents résultats obtenus jusque-là, nous encouragent à continuer dans cette démarche avec les artisans. Tout à l'air de bien fonctionner et les artisans eux-mêmes en témoignent* » (Chargée du DIAG-RH à la CMA41). Dans son bilan d'activités, la CMA41 dit assister, dans l'entreprise artisanale, à une meilleure organisation du travail ce qui permet une meilleure rentabilité et une rapidité dans

l'exécution des tâches. Les résultats de la même enquête précitée révèlent une meilleure fidélisation du personnel due à une meilleure gestion. Ainsi par exemple, 79,6% des entreprises interrogées ont pu conserver le même personnel. Dans le bâtiment le taux de turnover est passé de 2/5 à 1/5 voire moins en 1 an. Les statistiques de la CMA41 montrent que les artisans recrutent de plus en plus d'apprentis et dans 90% des cas ces apprentis restent dans l'entreprise après leur formation. Des plans internes de communication dans les entreprises sont aussi élaborés et les salariés sont mieux associés aux stratégies de développement de l'entreprise. Par exemple, une entreprise de mécanique auto témoigne avoir pu, grâce au DIAG-RH, impliquer ses salariés dans l'élaboration du nouveau plan des ateliers. Une autre entreprise, a commencé à faire respecter le port d'équipement de protection individuel. Se préoccuper des entreprises artisanales sur le territoire permettrait donc d'éviter les conséquences spécifiques qui leur sont liées et qui sont mises en exergue par Mahé de Boislandelle (1996) et approfondies par Torrès (2003). Ces spécificités sont :

- l'effet de grossissement (plus l'entreprise est petite, plus les phénomènes sont accentués).
- l'effet de nombre (un membre pèse plus lourd dans une TPE que dans une grande structure).
- l'effet de microcosme (le dirigeant d'une TPE a une vision à court terme).
- l'effet de proportion (plus l'effectif des salariés est faible, plus la proportion que représente chaque salarié est élevée).

- l'effet d'égotrophie ( le dirigeant est le centre de la TPE. Tout est centré sur lui).

Ces spécificités ne sont pas anodines car elles peuvent « avoir un effet direct sur le mode de gestion des hommes » (Jaouen, Tessier, 2008, p1). En cela, l'audit social mis en place sur le territoire a projeté de remédier à ces conséquences.

Pour la CCCL, c'est la chargée de développement économique qui nous livre ses sentiments. « *Nous avons bien fait d'adhérer au dispositif et d'aider au financement du projet. En effet aujourd'hui, nos artisans sont contents de leur appartenance à notre territoire. L'expérience doit être poursuivie car il y a un dynamisme économique qui est créé. Les entreprises du territoire voisin sont séduites par ce que nous faisons et celles qui sont sur notre territoire ne voudraient pas le quitter. C'est encourageant pour notre politique locale* ».

De façon inductive, nous avons une partie des sentiments des artisans. En effet, sur 183 entreprises artisanales interrogées<sup>3</sup>, seules 7 ont l'intention de déménager hors du territoire de la CCCL pour se rapprocher des matières premières essentielles à leurs activités. Nous avons donc conclu que les entreprises du territoire sont satisfaites de cette politique territoriale.

## CONCLUSION

À travers cette recherche, nous avons eu pour objectif de comprendre comment le dispositif d'incitation des entreprises à l'audit social a pu être mis en place. Nous avons aussi voulu montrer que les collectivités territoriales peuvent contribuer à la réalisation de l'audit social dans les entreprises de leur territoire et cette pratique est un enjeu socioéconomique aussi bien pour la collectivité territoriale que pour les entreprises. Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi un cas qui nous semble judicieux dans l'accomplissement de cette démarche. Il s'est agi d'un dispositif de diagnostic de RH piloté par la CMA41 et financé, en partie, par la CCCL. L'intérêt du dispositif est d'aider les entreprises artisanales à sortir de leur logique de technicité pour intégrer, dans leur gestion, la dimension humaine et sociale. L'approche territoriale a permis de mobiliser plusieurs entreprises qui connaissent, sans doute, des difficultés semblables entre elles et d'avoir des actions qui donnent un dynamisme complémentaire à tout le territoire. Nous avons analysé les données collectées et les différentes phases de la démarche en nous appuyant sur la théorie de l'acteur-réseau et la théorie des parties prenantes en ce qui concerne ses typologies. Les résultats de cette étude ont

---

<sup>3</sup> Enquête réalisée par la CMA41 auprès des entreprises du territoire de novembre 2011 à février 2012

montré que la collectivité territoriale qui incite, par divers moyens, ses entreprises à pratiquer l'audit social contribue au développement, au dynamisme et à l'attractivité de son territoire. Les entreprises, quant à elles, redonnent, à travers cet audit, un nouveau souffle à leur fonctionnement en ayant une meilleure organisation sociale du travail et une fidélisation du personnel. Enfin la théorie de l'acteur-réseau et la typologie des parties prenantes semblent assez pertinentes pour comprendre et servir de base méthodologique dans la mise en place d'un dispositif d'audit social sur un territoire.

## BIBLIOGRAPHIE

- BRECHET J-P, DESREUMAUX A. (2007), « Que faire de l'ANT en management stratégique ? », *Journée de recherche sur l'ANT*, Dauphine
- CALLON M. (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint Briec », *L'année sociologique*, N°36 p169-208.
- CALLON M., FERRARY M. (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologie pratiques*, 2006/2 N°13, p37-44
- CALLON M., LAW J. (1997), « L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : Quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques », in Jean-Pierre Dupuy et Pierre Livet, *Les limites de la rationalité. Tome1, La découverte "Recherches"*, p99-118
- COMMEIRAS N., LOUBES A., FOURNIER C. « Les effets des tensions de rôle sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management International*, Vol 13, N°4, 2009, P. 73-89
- CLARKSON M.B.E. (1995), « A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate performance », *Academy of Management Review*, Vol 20, N°1, p92-117
- EL ABOUBI M., CORNET A. (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management & avenir*, 2010/3 N°33, p275-297
- FOURCADE C., et al., « De la gestion des ressources Humaines à l'Animation des Relations Humaines. Le cas des entreprises artisanales », *Management & Avenir*, 2010/10 n°40, p 141-157. DOI : 10.3917/mav.040.0141
- FREEMAN R. (1984), « Strategic Management: A Stakeholders Approach », *Pitman*
- FREEMAN R. (1994), « The politics of stakeholder theory: Some future directions », *Business Ethics Quarterly*, Vol4, p409-421
- GUERRERO S. (2004), « *Les outils des RH* », Collection Fonctions de l'entreprise, Dunod
- GUERRERO S. (2008), « *Les outils de l'audit social* », Coll Fonctions de l'entreprise, Dunod
- HOUESOU B. (2012), « *Analyse de la GPECT pilotée par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat du Loir-et-Cher à partir de la théorie de l'acteur-réseau* » Congrès AGRH, Nancy
- IAS (2006), « *Référentiel de l'audit social* », [www.auditsocial.net](http://www.auditsocial.net)
- IGALENS J., PERETTI J-M. (2008), « *Audit social Meilleures pratiques, méthodes, outils* », *Groupe Eyrolles, Editions d'Organisation*,
- JAOUEN A., TESSIER N., (2008) « *Les pratiques de GRH des très petites entreprises* », *Actes de Congrès AGRH*, Reims, 18p
- LEROUX E., DUPION P-C. (2008), « *Le SCOT : un outil de gouvernance territoriale intégrant la dimension sociale et l'audit social* », *10<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social*, Tanger, 8-10 mai 2008, p295-303
- MARTORY B. (2003), « *Audit social* », *Pratiques et principes*, *Revue Française de gestion*, 2006/N°147, p235-246
- MAZZILLI I., (2010), « *GRH, Territoire et Traduction, ou la difficile naissance d'une gestion territoriale des ressources humaines* », *21<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Rennes/St Malo.

OBSERVATOIRE DE L'ECONOMIE ET DES TERRITOIRES 41, « Les Fiches de l'Observatoire », Mai 2011-N°97  
POST J., PRESTON L., SACHS S., «Managing the extended enterprise: The new stakeholders view », *California Management Review*, Vol 45, N°1, p6-28  
TORRES O. (2003), « *Petitesses des entreprises et grossissement des effets de proximité* », *Revue Française de Gestion* N°144, mai-juin 2003, pp 119-138

# LE LIEN ENTRE L'INTENTION DE DEPART VOLONTAIRES DES PERSONNELS ET LA PERFORMANCE FINANCIERE A TRAVERS UNE ECHELLE DE MESURE « APPLICATION DU MODELE DE LA LOGIQUE FLOUE »

**Abderrahman JAHMANE**

*ATER Université du Maine*

*Doctorant*

IAE de Lille, Université de Lille 1  
Lille Economie & management LEM  
[ajehmen@yahoo.fr](mailto:ajehmen@yahoo.fr)

**Delphine VAN HOOREBEKE**

*Maitre de Conférences*

Université de Sud- Toulon-Var  
LEAD-CIRANO  
[vanhoord@cirano.qc.ca](mailto:vanhoord@cirano.qc.ca)

**Pierre LOUART**

*Professeur*

IAE de Lille, Université de Lille 1  
[pierre.louart@iae.univ-lille1.fr](mailto:pierre.louart@iae.univ-lille1.fr)

RESUME :

Les salariés ont bien compris dernièrement que le savoir et le savoir-faire sont devenus des armes de concurrence redoutables sur le marché et pour les entreprises. Ainsi, les salariés qui possèdent les talents recherchés se permettent désormais de sélectionner véritablement leurs patrons et d'avoir un comportement de consommateur vis-à-vis du travail. En effet, les talents ont pris conscience de leur pouvoir sur l'entreprise et restent ouverts à toutes les opportunités. Ils prennent en compte dans la plupart des cas, le contrat global proposé par l'entreprise intégrant le poste, les conditions de travail, la rémunération et tous les avantages annexes. La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte des connaissances et de compétences et améliorer l'efficacité des personnels.

MOTS CLES :

Performance financière, fidélisation, intention de départ, échelle de mesure

## INTRODUCTION

Les environnements économiques sont instables. Cette instabilité introduit une profonde modification des rapports entre les entreprises et leurs salariés. La gestion d'un renforcement des politiques de fidélisation des salariés se pose actuellement dans les entreprises, car nous assistons à une embellie sur le marché de l'emploi des cadres et des talents. La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte des connaissances et des compétences. La ressource humaine et sa fidélisation demeurent alors une source indéniable de création de valeur et un choix stratégique qui permet de placer l'homme et son potentiel créatif au centre de toutes les préoccupations managériales et organisationnelles d'une entreprise. Il s'agit donc, pour les entreprises, de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leurs employés, en développant leur bien-être, tout en améliorant la performance afin de renforcer sa dynamique globale.

L'évolution du cadre transactionnel introduit de nouvelles formes de contraintes qui modifient sensiblement les bases sur lesquelles repose la fidélisation des ressources humaines. En effet, le fait que l'entreprise assume sa part de responsabilité dans l'éventualité d'une restructuration économique sous la forme d'un downsizing (d'une réduction des structures), en permettant essentiellement à ses salariés de conserver leur potentiel de compétences et leur valeur professionnelle, autrement dit leur employabilité, elle se place dans une configuration qui comporte un facteur de risque non négligeable. Le contexte démographique, économique, social, technologique et organisationnel incite de plus en plus d'entreprises à mettre en place des dispositifs de fidélisation de leurs salariés de talent.

La fidélité est présentée comme la marque d'un engagement tenu à l'égard d'un tiers. Elle se présente comme une ligne de conduite stable dans le temps. Elle renvoie également à une certaine forme d'attachement. Pour Barlaw(1992) ; « la fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintient grâce à une relation interactive à valeur ajoutée et axée sur le long terme, pour accroître leur rendement ». Alors que Homburg et Bruhn (1998) définissent la fidélisation de la manière suivante : « la fidélisation intègre toutes les actions d'une entreprise destinées à influencer le comportement d'achat actuel et futur d'un client de manière positive afin de stabiliser et d'élargir la relation avec le client ». Suivant Reichheld (1996, p113) : « la stabilité des salariés est susceptible d'entraîner l'amélioration des produits, de la valeur apportée au client et de taux de fidélisation de la clientèle », alors que suivant Moulines (1998) définit la fidélisation comme « une volonté psychologique et comportementale d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif communs » (p 72). Quant à Dutot (2004) il considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe » (p 12). Suivant notre revue de littérature, on peut constater que la difficulté de la fidélisation est qu'elle ne peut se faire sans engagement, attachement, implication, satisfaction et motivation ; et qu'elle a également pour conséquences de les renforcer. Ainsi, l'engagement, l'implication, l'attachement, la satisfaction et la motivation du salarié semblent être à la fois des causes et des conséquences de la fidélisation.

À notre avis la définition d'un salarié fidèle suivant Peretti (1999) peut être considérée comme une référence de base pour la suite de notre procédure de recherche. Ainsi, suivant la définition proposée par Peretti (1999) : un salarié fidèle a une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, a un sentiment d'appartenance fort. Par suite, un salarié fidèle présente une ancienneté significative dans l'entreprise ; le dispositif de fidélisation des salariés est donc l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés.

À travers ce papier on va essayer de revenir dans une première section e le concept de l'intention de départ volontaire, tout en essayant de présenter à travers notre revue de

littérature une échelle de mesure, dans la section 2 on fait une étude de la dimensionnalité de l'échelle de mesure, alors qu'en suite, dans une troisième section nous allons présenter Résultats de l'analyse. Enfin, on présentera le lien entre la performance financière et l'intention de départ.

### **Section 1 : L'Échelle de mesure de l'intention de départ volontaire**

Le dispositif de fidélisation des salariés est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés (Peretti, 1999). Dès lors, le thème de l'intention de départ volontaire peut être au cœur de notre propos.

Dans ce cadre, nous avons décidé de nous concentrer sur le processus motivationnel d'intention de départ au lieu d'aborder les comportements observés de départs effectifs. Certes, l'intention n'est pas suffisante pour expliquer le comportement de départ. (Cerdin J-L. et col, 2003). Les échelles des variables de la fidélité des personnels à l'égard de leur entreprise existent déjà dans la littérature. Elles ont fait déjà, l'objet de nombreux travaux et ont été validés à de nombreuses reprises. Nous avons pu utiliser donc ces échelles existantes.

Colle R. (2006) a établi des échelles de mesure relatives aux différents espaces de choix. En ce qui a trait à l'intention de départ, l'auteur (Colle R. 2006) a utilisé l'instrument préconisé par Neveu (1996), le Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman, Fichman Klesh et Jenkins, 1979), mais l'inconvénient de cet instrument est qu'il ne dispose que de Trois Items, ce qui est relativement faible, si on décide d'utiliser les méthodes d'équations structurelles ( ce qui peut être dans notre cas). Donc il est nécessaire de chercher un autre instrument de mesure plus récent et qui peut répondre à notre future procédure d'analyse.

Colle R. (2006) pour répondre aux besoins de sa procédure de recherche, s'était en effet orienté vers d'autres instruments de mesure : l'échelle développée par Wayne et all. (1997). Cette échelle comporte trois items issus de l'échelle de Landeau et Hammer (1986) : « je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation », « dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise » et « je pense sérieusement quitter mon travail ». Un item issu de Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Camman, Fichman Klesh et Jenkins, 1979) : « je pense souvent à partir de cette entreprise ». Un item proposé Wayne et all. (1997) : « je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation ». En fin un sixième item proposé par Colle (2006) : « j'ai l'attention de quitter mon entreprise dans le futur proche ».

Il est important de mentionner qu'en profitant de ce questionnaire, notre objectif était double : d'abord, savoir que le questionnaire a une facilité de compréhension pour les répondants et aussi a une cohérence avec notre revue de littérature.

DEP1 : J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.

DEP2 : Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.

DEP3 : Je pense souvent à partir de cette entreprise.

DEP4 : Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.

DEP5 : Je pense sérieusement à quitter mon travail.

DEP6 : Dès que j'aurai trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.

#### **1. LA STRUCTURATION DU QUESTIONNAIRE ET LE CHOIX DES ECHELLES DE NOTATION :**

La structure et la forme du questionnaire conditionnent autant la nature et le sens de l'information recueillie que les possibilités de traitement et d'analyse des réponses. Un questionnaire structuré et bien présenté permet d'obtenir le maximum de données pertinentes et exploitables<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon Ilieva et al (2002), le taux de réponse moyen des études est de l'ordre de 30%

Normalement, et pour le besoin de notre future procédure d'analyse des données, les possibilités de réponse correspondent, à l'échelle de Likert, à cinq niveaux où l'importance de la perception des salariés varie entre (1) 'totalemment en désaccord' à (5) 'totalemment en accord'. Néanmoins, on laissait tout de même une marge aux répondants dans le cas où la situation était 'non applicable'. (Totalemment en désaccord, en désaccord, ni en désaccord, ni en accord, en accord, totalemment en accord).

## 2. LA TAILLE DE L'ÉCHANTILLON

La taille de l'échantillon, elle dépend bien souvent du choix des techniques d'analyse des données choisies pour effectuer les tests des échelles. Dans le paradigme de Churchill, c'est l'analyse factorielle qui jouit de cette influence. Les pratiques observées par Igalens et Roussel (1998) montrent qu'il existe des marges de manœuvre selon la rigueur que l'enquêteur s'impose. La taille de l'échantillon doit réunir de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items soumis à une même analyse factorielle. En effet, Igalens J. et Roussel P. (1998, p.120) considèrent, en effet, que « *l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon* » et qu'il est nécessaire d'obtenir « *un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois* ».

En ce qui concerne l'échantillon de l'étude, nous avons eu recours à l'annuaire des anciens étudiants des grandes écoles et universités françaises (université de science et technologie de Lille1, Université de Paris dauphine, IAE Lille, Paris, Aix-en-Provence, Dijon, Clermont-Ferrand...), le seul contact avec la personne est son adresse e-mail. Certes, l'échantillon peut être considéré comme diversifié. Nous nous sommes efforcés d'étudier des individus différents, dans des secteurs distincts ayant des diplômes différents, des dates différentes.

Au total, **407** réponses ont été exploitables. De même, des anciens étudiants contactés n'entraient pas dans le cadre de notre recherche: c'est notamment le cas des personnes en situation de recherche d'emploi et des personnes non salariées et des personnes qui ne travaillent pas dans des entreprises cotées.

La population interrogée est composée de salariés qui travaillent dans des grandes entreprises cotées en Bourse, dont la moyenne d'âge est de 39.43 ans. 59% de la population sont de la tranche d'âge entre 25 et 39 ans, alors qu'uniquement 8% sont d'âge supérieur à 50 ans. La proportion d'hommes, au sein de notre échantillon, s'élève à 59 %. Contre 41% des femmes.

L'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 8.125 ans, mais avec des extrêmes importants variant de 5 à 18 ans. Le nombre maximum des promotions pendant les cinq dernières années est de 4 et le minimum est égal à zéro avec un nombre moyen des promotions s'élève à 1.91.

Les individus de l'échantillon appartiennent aux catégories socioprofessionnelles « cadre supérieur » (31 %), « cadre » (42 %), « agent de maîtrise » (27 %). 72% des les personnels constituant notre échantillon sont mariés contre 28% célibataires, ils gèrent un nombre total des collaborateurs qui s'élève à 1813 collaborateurs.

Nous pouvons présenter dans les paragraphes qui suivent la question de l'épuration des échelles de mesure. Nous présentons la méthodologie suivie puis les résultats obtenus par notre échantillon.

### **Section 2 : L'étude de la dimensionnalité de l'échelle de mesure**

Nous présentons ici le choix d'une méthode et ses objectifs (1), puis les conditions de mise en œuvre de cette méthode (2). Ensuite, nous développons le choix du nombre d'axes ou facteurs que le chercheur doit retenir (3).

#### *1. Objectifs et choix d'une méthode*

L'analyse factorielle consiste en une méthode descriptive permettant de réduire, à un petit nombre de facteurs, un tableau de données comportant un grand nombre de variables. Un second objectif de l'analyse factorielle exploratoire est de contribuer à purifier l'instrument de mesure. Il s'agit de « *condenser les échelles du questionnaire d'enquête en éliminant des*

items. Cette procédure, dite d'épuration, vise finalement à réduire l'erreur aléatoire quand on mesure une variable du modèle d'analyse » (Igalens et Roussel, 1998, p.121).

Afin de déterminer la structure factorielle des échelles, nous avons eu recours à des analyses en composantes principales (ACP). En effet, cette méthode permet d'extraire les dimensions sous-jacentes au construit, en retenant les principaux facteurs correspondants aux différentes facettes du construit étudié (Roussel, 1996). Avant d'effectuer les analyses factorielles, il est nécessaire de s'interroger sur les conditions de mise en œuvre de cette méthode et de vérifier qu'elles sont remplies dans le cas d'espèce.

## 2. Conditions de mise en œuvre

Tout d'abord, le nombre de réponses exploitables doit être comparé au nombre d'items introduits dans une même ACP. Igalens et Roussel (1998, p.120) considèrent, en effet, que « l'utilisation d'une ACP oriente les décisions en matière de taille d'échantillon » et qu'il est nécessaire d'obtenir « un échantillon pouvant aller de 5 à 10 fois plus d'individus qu'il n'y a d'items introduits dans une même ACP ». En effet, dans notre questionnaire, c'est l'échelle des facteurs explicatifs de l'écart équitable qui comprend le plus grand nombre d'items à entrer dans une même ACP, à savoir 6 items.

Dans notre cas, l'échantillon doit donc être composé au minimum de 30 répondants (6 x 5). Or, dans le cadre de notre étude quantitative, nous avons collecté 407 réponses. Ainsi, le rapport s'élève à 67,83 (407/6) : nous avons près de 68 fois plus de répondants que nous n'avons d'items pour une même ACP, ce qui dépasse les préconisations formulées par Igalens et Roussel (1998). Enfin, pour pouvoir mettre en œuvre une ACP, les données doivent être factorisables, c'est-à-dire qu'elles doivent former des groupes de variables fortement corrélées entre elles, tandis que les variables appartenant à des groupes différents sont faiblement corrélées entre elles (Evrard et al., 2003). Deux tests formels permettent de vérifier cette condition :

- Le test de sphéricité de Bartlett : il vérifie que les corrélations entre les variables ne sont pas nulles. Dans le cas contraire, cela rendrait toute factorisation impossible. Toutefois, ce test est très sensible à la taille de l'échantillon : il apparaît presque toujours significatif sur de grands échantillons. Il est alors judicieux de le compléter par le test MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) également appelé KMO.

-Le KMO tient son nom de ses inventeurs : Kaiser, Meyer et Olkin. Il teste afin de voir si les corrélations entre les énoncés sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes. Selon Kaiser (1974), un KMO supérieur à 0,5 est acceptable, un KMO compris entre 0,8 et 0,9 est méritoire, et un KMO supérieur à 0,9 est « merveilleux ». Si la valeur du KMO est inférieure à 0,5, il est conseillé d'observer les corrélations situées sur la diagonale de la matrice « anti-image » qui correspond à la mesure de « *sampling adequacy* » pour un énoncé particulier. Si cette valeur est inférieure à 0,5, l'énoncé peut être éliminé pour l'analyse. L'indice KMO est alors, à nouveau, calculé sans l'énoncé mal corrélé avec les autres.

## 3. Choix du nombre d'axes à retenir

Plusieurs règles sont prises en compte pour juger de la dimensionnalité des échelles de mesure et le nombre d'axes factoriels à retenir :

- **Le critère des valeurs propres (ou critère de Kaiser)** : cette règle consiste à retenir autant d'axes que de valeurs propres supérieures à 1, lorsque la factorisation porte sur la matrice des corrélations. Lorsque c'est la matrice des covariances qui est factorisée, la règle impose de ne retenir que les axes dont la valeur propre est supérieure à la moyenne des valeurs propres (autrement dit, on ne retient que les axes dont le pourcentage de variance expliquée est supérieur à 100/k, k étant le nombre de variables).

-**Le critère de la restitution minimum** : il consiste à fixer un seuil minimum de variance à expliquer. Dans le domaine du marketing, Védrine (1991) préconise de retenir un seuil minimum d'information à restituer aux alentours de 75%. Dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines, les concepts étant souvent difficiles à mesurer, Igalens et Roussel

(1998) situent ce seuil aux alentours de 50%. La règle consiste alors à retenir autant d'axes que nécessaire pour atteindre ce seuil minimum.

**-Le critère du coude de Cattell (ou « scree test ») :** il consiste à observer la courbe des valeurs propres placées par ordre décroissant. Evrard et al. (2003, p.383) considèrent que « *la variance restituée par chaque facteur va en diminuant. La règle d'arrêt consiste à chercher quel est – dans une analyse marginale – le premier des facteurs dont l'élimination conduit à une perte d'information minimum* ».

Dans le cadre de notre recherche, nous décidons de retenir les axes en fonction du critère des valeurs propres qui est le critère le plus utilisé. Une fois déterminé le nombre de facteurs à retenir, il est possible d'effectuer des rotations pour en faciliter l'interprétation. La rotation a pour objet de rapprocher la matrice factorielle d'une structure plus simple, de manière à ce que les variables soient corrélées avec un seul des axes. Dans cette recherche, nous utiliserons la rotation « *varimax* » qui cherche à minimiser le nombre de variables fortement corrélées avec un facteur donné. Une fois retenu le nombre d'axes factoriels, nous pouvons procéder à l'épuration de chaque échelle de mesure, en supprimant les items faiblement corrélés aux axes après rotation. Cette procédure s'effectue en plusieurs itérations.

La qualité de représentation d'un énoncé sur les axes retenus est indiquée par les « *communalités* » qui sont des coefficients de corrélation multiple entre cet énoncé et les axes factoriels. Ils indiquent « *la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus* » (Evrard et al., 2003, p.395). Il est généralement recommandé de ne conserver que les items dont la communalité est supérieure à 0,5.

Nous pouvons ensuite procéder à l'interprétation des facteurs. Celle-ci se fait au regard des matrices factorielles qui présentent la corrélation (« *loading* ») entre un énoncé et chacun des facteurs retenus. Pour appartenir à un facteur, un énoncé doit être fortement corrélé avec ce facteur et faiblement corrélé avec les autres facteurs. Il faut ensuite nommer les facteurs en recherchant un dénominateur commun entre les énoncés fortement corrélés à l'axe.

La dimensionnalité des échelles de mesure étant connue, le chercheur doit également étudier leur fiabilité et leur cohérence interne.

### **Section 3 : L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire Résultats de l'analyse**

Cette phase de la présente recherche a pour principal objectif d'aboutir à des instruments de mesure purifiés. Cette purification s'effectue en deux étapes. La première consiste en une analyse factorielle en composantes principales. La seconde consiste à l'alpha de Cronbach. A chaque phase, l'échelle est épurée, c'est-à-dire que l'item est supprimé si l'alpha de Cronbach de l'échelle, sans cet item, s'améliore considérablement.

### **3. LA DIMENSIONNALITE :**

Une analyse factorielle en composantes principales est effectuée sur les énoncés mesurant les espaces de choix relatifs à l'adaptation.

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,721
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1683,935
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Nous vérifions préalablement que les données sont factorisables<sup>2</sup>. L'indice KMO est de 0.721, supérieur à 0,5 est acceptable. Le test de Bartlett est significatif. Les conditions d'application de l'analyse factorielle sont donc remplies. Une ACP est lancée sur l'ensemble initial des

<sup>2</sup> Il s'agit d'observer également la matrice des corrélations : il faut que plusieurs variables soient corrélées (>0.5)

6items ou énoncés. Le critère de Kaiser conduit à retenir un seul axe (100% de variance totale / 6 énoncés = 16,66 % de variance expliquée minimum par facteur).

**Tableau 1 : ACP de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire**

Composante	Variance totale expliquée		
	Valeurs propres initiales		
	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,585	<b>59,753</b>	<b>59,753</b>
2	,898	14,959	74,712
3	,781	13,012	87,725
4	,490	8,166	95,890
5	,176	2,926	98,816
6	,071	1,184	100,000

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

A la lumière de ce tableau, nous pouvons retenir seulement **1 seul** axe, en tenant compte du critère de valeur propre et % cumulés. Les corrélations des items avec les axes, avant rotation, sont présentées dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Structure factorielle de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire**

	Items	Facteur
		1
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	,641
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.	,650
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.	,881
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	,901
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,913
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.	,574

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composante extraite.

Les corrélations inférieures à 0.3 ont été supprimées.

Nous pouvons constater que tous des items sont corrélés avec l'axe.

A la lecture de ce tableau, les résultats sont meilleurs. Les 6 énoncés se répartissent parfaitement sur l'axe unique.

Il n'existe pas dans ce cas une possibilité d'éliminer un item ; aucune contribution n'est inférieure à 0.5 sur le facteur identifié (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al.,1988) . Aucun item ne pose de problème.

**Tableau 3 : variance expliquée par les facteurs de L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire**

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	59,753	3,585	59,753	59,753

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Il nous faut à présent étudier la cohérence interne des facteurs avant leur interprétation, car d'autres items pourraient être éliminés.

#### 4. L'ETUDE DE LA FIABILITE DES INSTRUMENTS DE MESURE : LA COHERENCE INTERNE.

Les énoncés d'une échelle de mesure doivent tous mesurer le même phénomène et donc partager certaines notions communes : chaque énoncé doit présenter une cohérence avec l'ensemble des autres énoncés de l'échelle. Nous avons recours à l'alpha de Cronbach qui permet de « *mesurer la fiabilité des différentes questions censées mesurer un même phénomène* » (Evrard et al., 2003, p.631). Ce coefficient est le plus cité dans les recherches en gestion (Roussel, 1996). Une échelle possède une bonne cohérence interne lorsque ses items ont un alpha proche de 1. Cependant, il n'existe pas de test statistique permettant de conclure si l'alpha est acceptable ou non. Pour certains chercheurs, il doit être compris entre 0,6 et 0,7 (Nunnally, 1978).

Nous calculons l'alpha de Cronbach pour chacune des dimensions des espaces de choix relatifs aux caractéristiques individuelles du principal dirigeant. Le tableau 4 indique ces résultats.

**Tableau 4 :** Cohérence interne de la dimension L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	6	0.856

Désormais, les items mesurent bien le même phénomène. Ceci limite les erreurs aléatoires puisque les répondants sont cohérents dans leurs réponses (Igalens et Roussel 1998). Le premier facteur présente un alpha de 0.856, ce qui est très bon. On remarque aussi qu'on ne peut plus améliorer la cohérence interne en supprimant un item, le tableau suivant nous donne une idée claire.

**Tableau 5 :** Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

##### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
DEP1	2,2592	2,108	,530	,855
DEP2	2,1671	2,134	,543	,851
DEP3	2,3538	1,994	,762	,810
DEP4	2,3753	2,008	,804	,804

DEP5	2,4128	1,835	,815	,796
DEP6	1,9300	2,385	,448	,863

## 5. L'INTERPRETATION DES AXES.

L'ACP nous a conduits à retenir 1 seul axe. Il s'agit maintenant de le qualifier et l'interpréter. Le facteur se présente donc comme suit (tableau 6)

**Tableau 6 :** Inventaire des items L'échelle de mesure de l'intention de départ volontaire

	<b>Facteur 1</b>
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.

Notre seul facteur regroupe 6 items qui semblent avoir comme point commun la complexité de l'environnement et la guerre des talents qui impliquent l'entreprise à des démarches anticipatrices favorisant les adaptations aux événements imprévus.

Dans le cadre de l'analyse de la valeur créée par l'entreprise aux différentes parties prenantes, on peut justifier la diversité des mesures de performance qu'on rencontre dans les entreprises et qui ne peut s'expliquer par la seule relation avec les personnels et la préoccupation exclusive de rentabilisation du capital humain. La fidélisation des personnels a un effet majeur dans ce contexte, ce qui nous conduit maintenant à vérifier la relation directe entre l'intention de départ des personnels et la performance financière de l'entreprise. Notre hypothèse est que la performance financière est négativement liée à l'intention de départ des personnels, c'est ce que nous allons présenter dans la section suivante de notre recherche.

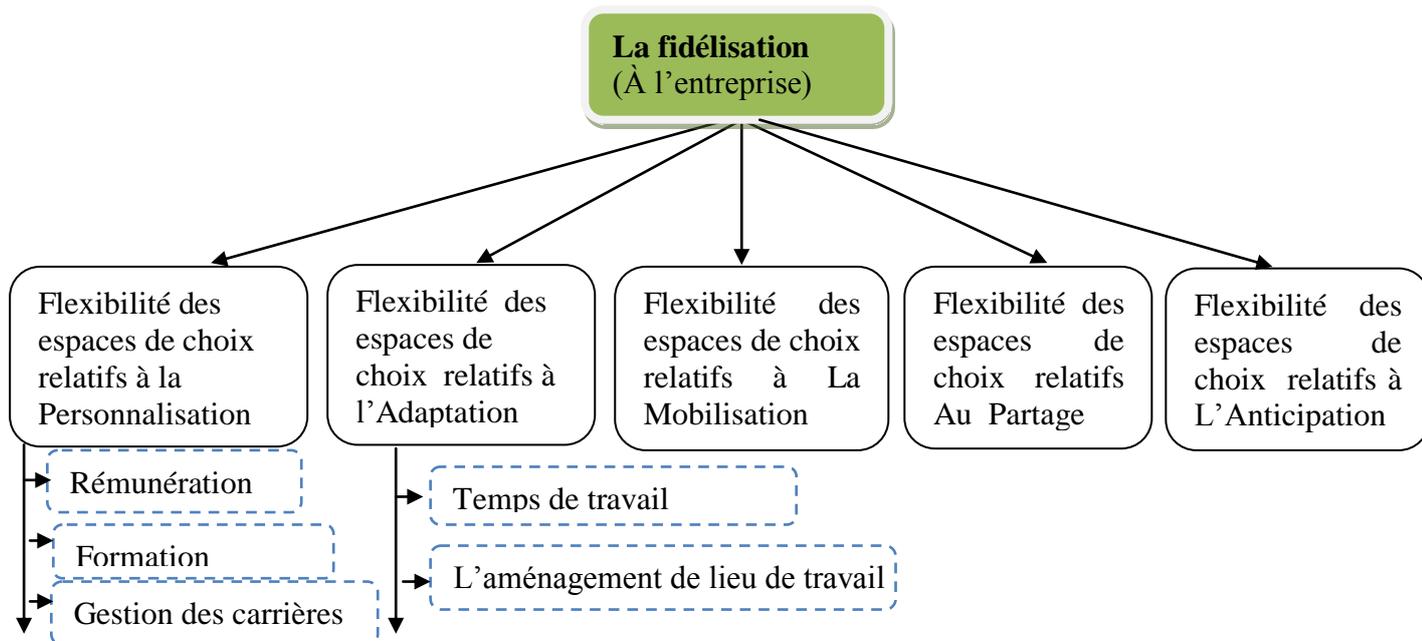
### **Section 4 : Le lien entre la performance financière et l'intention de départ**

À partir de la présente section, nous allons essayer de justifier le lien positif entre la fidélisation des personnels et la performance financière de l'entreprise.

À cet effet, après avoir validé nos échelles de mesure de chaque composante de l'intention de départ, qui nous a permis de repérer et de retenir les principaux indicateurs sur lesquels sont fondés les comportements de l'intention de départ des collaborateurs dans l'entreprise, il nous reste maintenant, dans cette section, à tester l'hypothèse selon laquelle l'intention de départ volontaire des personnels influence négativement la performance financière de l'entreprise contrairement à la fidélisation qui a un effet positif.

## La fidélisation de personnels à l'entreprise est composée des attributs suivants :

(Landau J. and Hammer T. H ,1989 ; Roussel P., 1996 ; Peretti, J.M., 1999 ; Neveu J. P. and Thévenet M., 2002; Cerdin J.L., Colle R. and Peretti J.M., 2003 : Dutot C.,2004 ; Colle R., 2006 ; Guilbert, L., Henda, S. ,2008).



Dans notre cas on a pris la décision de mesurer le lien entre l'intention de départ volontaire et la performance financière de l'entreprise au lieu de la mesure de lien fidélisation des personnels et la performance financière. En effet, suivant notre revue de littérature, vu le nombre des échelles à valider qui est très important (5), et qui rend le traitement très compliqué des facteurs, on a rendu compte que, pour faciliter l'étude et rendre les résultats plus exacts et fiables, on utilise l'événement contraire à la fidélisation ; l'intention de départ qu'il s'agit d'une échelle composée d'un facteur de 6 items.

En effet le cœur de notre recherche consiste à déterminer, en combinant deux approches méthodologiques totalement différentes (logique floue et analyse de régression), le poids des indicateurs de fidélité des personnels. Partant du modèle de Fustier (Fustier, 2000, 2006), les coefficients d'importance des indicateurs sont bien connus à travers la procédure de l'Analyse des Composantes Principales (ACP) validé précédemment, puis on détermine la relation entre ces déterminants et la performance financière de l'entreprise en effectuant une analyse de régression, « La logique floue peut être utilisée en liaison avec d'autre technique », Bouchon-Meunier B. (1995 , p235).

Nous nous proposons d'appliquer le modèle de logique floue (Fustier .B 2006) visant à faire la synthèse de ces attributs. En effet, après avoir s'assurer de remplir les Conditions d'utilisation de la logique floue cités par Zadeh L.A. ,1965 ; Meunier B. ,1995 ; Fustier .B, 2000, 2006, à savoir dans notre cas :

- « Il existe des connaissances graduelles sur le système.
- Certaines des caractéristiques des attributs décrivant le système ne peuvent être décrites avec précision et sont certainement vagues en raison d'une trop grande variabilité de ces caractéristiques ou d'une méconnaissance de la totalité des situations possibles.
- Il n'existe pas de modèle rigoureux du problème que l'on doit traiter ou il existe un modèle d'une grande complexité.
- Si l'une au moins de ces caractéristiques est présente dans le système à traiter, il est intéressant de faire appel à la logique floue pour effectuer la réalisation visée. Dans certains cas, elle est aussi utilisée parce qu'elle est plus simple et plus rapide à mettre en œuvre qu'une

méthode traditionnelle, pour un résultat comparable ». Bouchon-Meunier B. (1995 p.161-162).

Le domaine d'application quant à lui convient bien avec ce modèle, suivant Bouchon-Meunier B. (1995, p235), « L'application de la logique floue touche tous les domaines parce qu'elle s'efforce d'apporter des solutions à un problème-clef de toutes réalisations pratiques : d'une part, l'appréhension du monde réel est imparfaite en raison de sa trop grande complexité, d'autre part sa représentation doit à la fois conserver suffisamment d'information pour ne pas trahir les données réelles et la simplifier pour être manipulable efficacement », alors que suivant Maier et Sherif (1985), cité par Bouchon-Meunier B. (1995, p162), les domaines d'application sont multiples, on peut citer ; planification, décision multicritère, décision de groupe, bases de données, classification... La logique floue, contrairement à ce que laisserait suggérer son nom, n'est pas un vague raisonnement aux aboutissements incertains, elle permet de formaliser simplement, mais rigoureusement, les subtilités de la pensée humaine. On peut insister sur le fait que la logique floue est le seul cadre dans lequel puissent être traitées des imprécisions et des incertitudes (Bouchon-Meunier B. 1995), le modèle de la logique floue également le traitement de certain incomplétude, et « le seul cadre dans lequel puissent être traitées des connaissances numériques et des connaissances exprimées symboliquement par des qualifications du langage naturel ». Bouchon-Meunier B. (1995, p. 235)

## 6. DONNEES.

Étant donné un ensemble d'objets (comme des marchés financiers) qu'il convient d'évaluer en fonction d'un concept vaguement défini (l'intention de départ), la première étape de la démarche évaluative consiste à cerner plus précisément les contours du concept, en essayant de décomposer ce dernier par une liste aussi exhaustive que possible d'attributs non-redondants. Certains attributs peuvent être déterminants dans la définition du concept ; d'une manière générale, il conviendra d'associer un coefficient d'importance à chaque attribut (Zadeh LA. 1965; Zimmermann H.J., 1991 ; Bouchon-Meunier B. 1995 ;Fustier 2000, 2006).

Notre échantillon comprend 112 entreprises parmi les entreprises SBF 120 cotées sur le marché financier français et enregistrées au mois de décembre 2010. Nous avons retenu ce nombre des sociétés introduites en Bourse pour deux raisons suivantes :

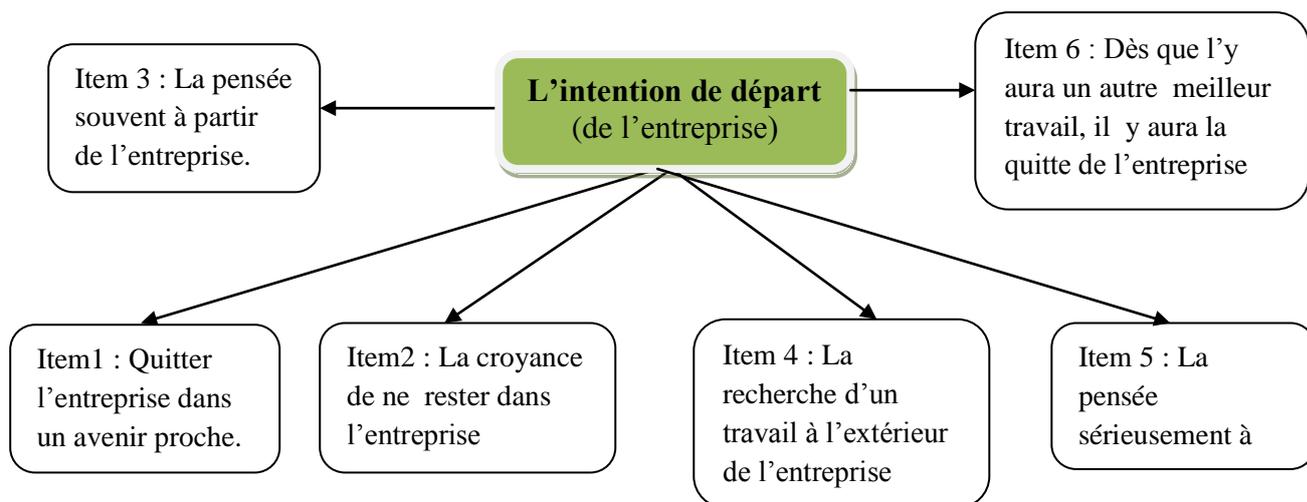
\*les entreprises de SBF 120 ne sont pas les même chaque année (il ya des entrées et des sortis des entreprises qui remplissent pas les critères de cotations).

\* la disponibilité de l'information sur les sociétés cotées. Celle-ci a été favorisée par les lois et les règlementations du marché financier, qui obligent les entreprises cotées en bourse à la publication des rapports financiers et extra-financiers pour raisons de transparence et de promouvoir l'investissement en actifs financiers.

**Tableau 7** : Les attributs de l'intention de départ

	L'intention de départ	
	Items	Facteur contribution
DEP1	J'ai l'intention de quitter mon entreprise dans un avenir proche.	,641
DEP2	Je ne crois pas que je vais rester dans cette organisation.	,650
DEP3	Je pense souvent à partir de cette entreprise.	,881
DEP4	Je cherche activement un travail à l'extérieur de mon organisation.	,901
DEP5	Je pense sérieusement à quitter mon travail.	,913
DEP6	Dès que j'aurais trouvé un meilleur travail, je quitterai cette entreprise.	,574

On remarque que les valeurs des contributions sont entre 0.574 et 0.913, or dans le modèle de la logique floue, suivant (Fustier B. 2000, 2006; Fustier B, Serra D. 2001), pour que le modèle fonctionne il est obligatoirement d'avoir au moins un attribut possédant un taux d'importance égale à un (1), dans notre cas on doit augmenter toutes les contributions de la même valeur ( $1 - 0.913 = 0.087$ ).



En appliquant le modèle de la logique floue, les taux d'importance des attributs qui composent l'intention de départ sont présentés dans le tableau suivant :

Attributs	1	2	3	4	5	6
codes	DEP1	DEP 2	DEP 3	DEP 4	DEP 5	DEP 6
$\pi$	0,728	0,737	0,986	0,988	1	0,661

## 7. RESULTATS ET INTERPRETATIONS

On va essayer maintenant de trouver une relation linéaire entre l'intention de départ des personnels et la performance financière de l'entreprise, l'équation de la régression linéaire simple est sous la forme de :

$$PF(i) = \alpha IDP(i) + \beta + \varepsilon$$

Avec : **PF** : la performance financière de l'entreprise

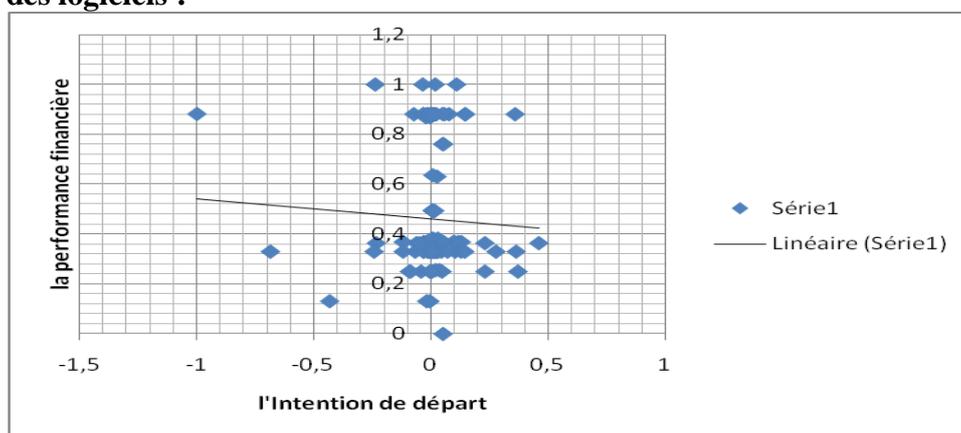
**IDP** : L'intention de départ des personnels

Il est à rappeler aussi, que notre échantillon est composé, comme cité antérieurement par :

- 112 entreprises parmi les entreprises SFB 120 cotées sur le marché financier français, enregistrées au mois de décembre 2010,
- 407 répondants de notre questionnaire, diplômés des grandes écoles et qui sont des personnels qui possèdent une ancienneté d'au moins 5 ans dans les dites entreprises.

Le lien entre l'intention de départ des personnels et la performance financière :

## Résultat des logiciels :



**Graphique 1 :** la Performance Financière en fonction de l'intention de départ des personnels.

**L'équation de régression est la suivante:**

La relation de régression linéaire est :  $PF = 0,024015 - 0,0342446 * IDP$

**Donc :  $PF = 2,40\% - 3,42\% * IDP$**

La performance financière des entreprises de SFB 120 est négativement liée à l'intention de départ volontaire des personnels, **donc notre hypothèse est bien vérifiée.**

$\alpha = -0,03424$  avec une erreur type égale à **00,26 %** avec un niveau de signification est égale à : **87,72%**

$\beta = 0,024015$  avec une erreur type égale à **01,259 %** avec un niveau de signification est égale à : **88,44%**

$R^2 = 27,11\%$  ; la qualité obtenue avec cette structure de pondération exprime **27,11%** de la dispersion de la performance financière.  $R^2$  ; le coefficient de corrélation est faible, il doit être proche de 100% pour une qualité meilleure d'ajustement de notre modèle.

### **Le test de validité de la Régression linéaire :**

Le test de Levène est significatif (0,613). Les variances sont donc homogènes et permettent d'effectuer l'ANOVA.

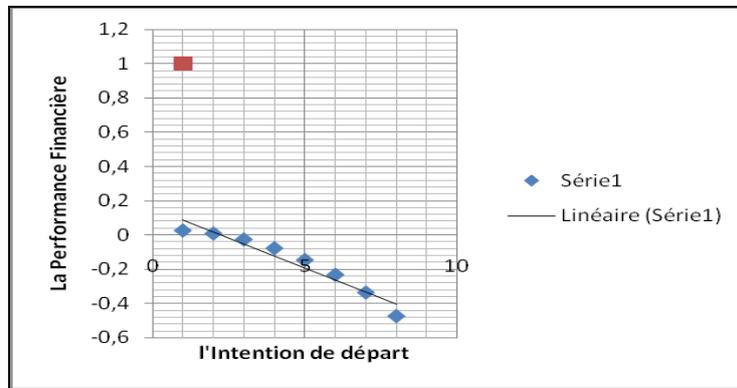
Suivant le test **ANOVA** Le F de Fisher est de 3.817 avec un niveau de signification de 0,010, l'intention de départ est une variable qui explique bien la performance financière de l'entreprise.

### **Interprétation :**

La performance financière d'une entreprise est positive (égale à **2,4%**) si l'intention de départ des personnels est nulle, dans les autres cas une augmentation de l'intention de départ d'un point entraîne une diminution de la performance de **3,4244** point (3,42%).

*La Performance financière de l'entreprise diminue plus proportionnelle en fonction de l'intention de départ des personnels.*

Le graphique suivant confirme bien notre hypothèse ; la performance financière est une fonction décroissante en fonction de l'intention de départ des personnels.



**Graphique 2** : représentations de l'équation linéaire de la performance financière en fonction de l'Intention de départ.

## CONCLUSION :

Les principales orientations actuelles du management sont : l'investissement dans les hommes et les compétences, le développement de l'employabilité, de l'équilibre vie professionnelle/vie familiale, l'élargissement des perspectives d'évolution. Nous pouvons constater ainsi que les entreprises intègrent de plus en plus cette nouvelle donne socioéconomique dans la gestion de leurs ressources humaines et dans leurs planifications stratégiques. Il s'agit donc, pour les entreprises, de rapprocher les intérêts de chacun en facilitant la vie de leurs employés, en développant leur bien-être tout en améliorant la performance afin de renforcer sa dynamique globale. La notion de fidélisation est perçue comme un enjeu important, un facteur de performance pour les entreprises dans la mesure où elle permet d'éviter la perte des connaissances et de compétences et améliorer l'efficacité des personnels.

Notre hypothèse est bien vérifiée et validée avec des paramètres de l'équation de régression, qui sont plus performants et plus significatifs. En effet, suivant les données à notre disposition on peut conclure en confirmant que ; la performance financière des entreprises de SFB 120 est négativement liée à l'intention de départ des personnels.

La procédure mise au point dans notre recherche a donné lieu à des résultats satisfaisants ; l'intention compte tenu des coefficients d'importance obtenue à la dernière phase de l'analyse rend compte de plus de 27,11 % de la dispersion des performances financières, le résultat est satisfaisant dans la mesure où les tests économétriques sont positifs et prouvent que le résultat est significatif.

La ressource humaine et sa fidélisation demeurent alors une source indéniable de création de valeur et un choix stratégique qui permet de placer l'homme et son potentiel créatif au centre de toutes les préoccupations managériales et organisationnelles d'une entreprise. La mise en place, le suivi, et l'amélioration continue d'une politique de fidélisation des meilleurs éléments nécessitent le travail et la coordination de toute l'entreprise. Chacun de ses membres y contribue à sa mesure : la direction, le département des Ressources Humaines, les managers, le Comité d'Entreprise (CE), les salariés.

Enfin, il est important de préciser que la région géographique, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise ont un effet très important sur le conditionnement de la politique de la fidélisation des salariés. Il faut donc essayer d'étudier le lien direct entre la fidélisation des personnels et la performance financière de l'entreprise, dans ce cas, il est possible de faire une étude sur l'ensemble des entreprises cotées en Bourse ou bien étudier les entreprises cas par cas, ce que peut être l'objet de nos prochaines recherches.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, N.J. & MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63.
- ANGLE, H. L., PERRY, J. L. (1983). Organizational commitment: individual and organization Influences. *Work and Occupations*, 10, 123-146.
- BARLAW R. (1992). Relationship Marketing. The Ultimate in Customer service. *Retail Control*, mars,p.29-37.
- BOUCHON-MEUNIER B (1995) La logique floue et ses applications. Editions Addison – Wesley France, Paris.
- CAMMANN, C., FICHMAN, M., JENKINS, D., & KLESH, J. (1979). *The Michigan organizational assessment questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- CERDIN, J.-L. (2002). L'expatriation, Editions d'Organisation, Paris.
- CERDIN J.L., Colle R., Peretti J.M. (2003). L'entreprise à la carte une innovation pour fidéliser. Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX Marseille W.P. no 666
- CERDIN, J.L., Peretti, J.M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°55.
- 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, CEROG – IAE d'Aix-en-Provence
- DUTOT C. (2004). Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise :Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeurs. Le cas des ouvriersde deux industries métallurgiques du Pays de Retz, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- EVARD, Y., PRAS B. ET ROUX, E. (2003), *Market – Etudes et recherches en marketing*, 3ème édition, Paris, Dunod.
- FUSTIER B (2006) The mathematical Framework of Fuzzy Logic in Fuzzy Set Approach to Multimensional Poverty Measurement (12-34). Springer, New York.
- FUSTIER B (2000) Evaluation, prise de décision et logique floue. *Economie appliquée* 1 : 155-174.
- GUILBERT, L., HENDA, S. (2008). Les attentes des cadres en matière de fidélisation au travail. Colloque AIPTLF, Québec (Canada), Août 2008.
- GUILBERT, L., HENDA, S. (2008). La fidélisation des cadres : une étude exploratoire. Carrières et contextes, 5ème journée d'étude sur les carrières, Lyon, 22-23 Mai 2008.
- HENDA S., GUILBERT L. (2008). La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. Congrès AGRH, Dakar (Sénégal), Novembre 2008.
- HENDA S., GUILBERT L. (2008). La fidélisation des salariés : nouvelle pratique de gestion des ressources humaines ou nouvelle politique de changement ? Colloque ISEOR, 21/4/2008.
- Homburg, C., & Bruhn, M. (1998). Kundenbindungsmanagement - eine Einführung. In C.Homburg (Ed.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen* (pp. 4-35). Wiesbaden: Gabler.
- IGALENS, J. & ROUSSEL, P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica .
- JAHMANE A, VAN HOOREBEKE D. ET LOUART P. (2012) ; The company and its role in balancing the interests of different stakeholders: issue its financial performance? *International Journal of Business and Management Tomorrow* Vol. 2 No. (2), pp 3-7 February, 2012
- JAHMANE A, VAN HOOREBEKE D. ET LOUART P. (2011a) ;The link between financial performance and the voluntary departure of personnel through a measurement scale” : *Business and Management Review* Vol. 1(6) pp. 48 – 61, August, 2011

- JAHMANE A, VAN HOOREBEKE D. ET FUSTIER B. (2011) ; Individual investors and the financial crisis : Towards a scale of loyalty : Application to Tunisian financial market : *Economics and Finance Review* Vol. 1(5) pp. 66 – 82, August, 2011.
- LANDAU, J. AND HAMMER, T. H (1989). Clerical employees: Perceptions of career opportunities. *Academy of Management Journal*, 1986, 29, pp. 385-404.
- LIGER, P. (2004). *Le marketing des Ressources Humaines*. Paris, Dunod.
- LOUART P. (1995). Succès de l'intervention en Ressources Humaines", Paris. Liaisons, option gestion, janvier 1995
- LOUART P. (1991). *Gestion des ressources humaines*. Eyrolles Université, collection gestion, Paris, 1991.
- MOULINS J.-L. (1998). Etat de fidélité et relation de fidélité : éléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange. *Décisions Marketing*, vol. 13, p.67-73.
- NEVEU J. P., Thévenet M. (2002). L'implication au travail », édition Vuibert, pp. 30-35.
- NEVEU, J.P. (1996), *La démission du cadre d'entreprise. Etude sur l'intention de départ volontaire*, Paris, Recherche en Gestion, 1996.
- Nunnally, JC. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill. Rencher, AC
- PAILLE P.(2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, édition Economica, Paris.
- PAILLE PIERRE .( 2006) ; la méthodologie qualitative , postures de recherche et travail de terrain. Armand Colin édition Paris 2006
- PERETTI J. M., (2009). *Gestion des ressources humaines* 16<sup>ème</sup> édition Vuibert Paris 2009.
- PERETTI J. M.,. (2006). Introduction – Tous DRH : un défi pour les managers », in Peretti J. M.. (coord.), *Tous DRH*, Editions d'Organisation, Paris, p.21-34.
- PERETTI, J.M. (1999). *Dictionnaire des Ressources Humaines*. Vuibert, Paris.
- PERETTI, J.M. (1997). *La fonction ressources humaines et ses clients internes, l'art du management*. Village mondial, Paris.
- PERETTI, J.-M. et M. JORAS (1986). *Audit de l'aménagement des temps de travail*, Collection Audit, Les Editions d'Organisation.
- REICHHED F. (1996). *The Loyalty Effect, the hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Havard Business School Press.
- REICHHED F.(1996). *L'effet loyauté*, édition Dunod, Paris
- REICHHED F.ET SASSER W.E. (1990). Zero defections: Quality Comes to service; *Harvard Business Review*,68, septembre-octobre, p.105-111.
- ROUSSEL, P ET WACHEUX F. (2005) ; *Management des ressources humaines ; méthodes de recherche en science humaines et sociales*, éditions De Boeck Université Bruxelles 2005.
- ROUSSEL P.( 1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Economica, Collection Recherche enGestion, Paris,
- RUSSEL, K. (2001). *Retaining High-Performance Employees during Organisational Change*, Human Resources, New Zealand, April 2001.
- ZADEH LA (1965) Fuzzy Sets. *Information and Control* 8:338-353.
- Zimmermann HJ (1991) *Fuzzy set theory and its applications*. Second edition, Kluwer Academic Publishers, Norwell.
- WAYNE, S. J., SHORE, L. M., & LIDEN, R. L. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 10, 82-111.

# POURQUOI LES DRH N'AIMERAIENT-ILS PAS L'AUDIT DU SOCIAL ?

**Michel JONQUIERES**

*Vice-président de l'IAS*

*Secrétaire de l'Académie de l'Ethique*

[michel.jonquieres@wanadoo.fr](mailto:michel.jonquieres@wanadoo.fr)

L'audit social existe depuis plus de 40 ans et n'a toujours pas réussi à prendre une place au soleil dans le monde pourtant accueillant de l'audit, aux côtés de l'audit financier ou même de l'audit de systèmes de management.

Nous allons, après avoir essayé de définir ce qu'est l'audit social (partie I), de nos jours souvent qualifié d'audit du social, passer en revue les motifs de rejets inhérents aux organisations (partie II), puis les raisons externes aux organisations (partie III) avant de conclure sur quelques notes d'espoir.

## 1. MAIS QU'EST-CE QUE L'AUDIT SOCIAL / DU SOCIAL ?

Quels sont les véritables fondements de cet exercice qui souffre aujourd'hui d'un réel manque d'estime de la part d'un trop grand nombre de directeurs / responsables de ressources humaines ?

Dans leur ouvrage 'L'audit social, éditions Que sais-je ?, 2012 », Martine Combemale et Jacques Igalens situent la véritable émergence sociale de l'audit dans les années 1950. En France, l'éclosion de l'audit social est à rapprocher de la loi de 1977 sur le bilan social (loi relative au bilan social de l'entreprise n° 77-769 du 12 juillet 1977).

De son côté, l'IAS a défini l'audit social comme 'une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, 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 ».

L'audit du social couvre un (trop ?) grand nombre de thèmes propres au « domaine social » : des rémunérations au bien-être en passant par l'égalité hommes / femmes ou la prise en compte du handicap.

## 2. QUELS SONT LES FREINS INHERENTS AUX ORGANISATIONS ELLES-MEMES ?

De nombreux freins existent au sein même des organisations.

En premier lieu, et sans un quelconque ordre hiérarchique, figure souvent le manque de reconnaissance de la fonction ressources humaines au sein des instances de gouvernance des organisations. Connaissez-vous beaucoup d'organisations dans lesquelles le directeur des ressources humaines figure au comité exécutif ou dans tout organe directeur de même niveau ?

De nombreuses organisations ne possèdent formellement pas de référentiel dans le domaine social (c'est-à-dire un ensemble d'exigences légales, réglementaires et volontaires applicables aux activités de l'organisation) ou tout au plus possèdent seulement quelques éléments parcellaires de référentiel social.

Peu d'organisations possèdent un système de management du social. Le terme de système de management est à prendre ici dans le sens tel qu'il figure au paragraphe 3.2.2 de la norme ISO 9000 relative à la terminologie des systèmes de management de la qualité, à savoir « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ».

Ce constat est corroboré par une quasi inexistence de procédures documentées dans le domaine du social dans une grande majorité d'organisations au sein desquelles la tradition orale est toujours et encore souveraine.

Les thèmes qui composent l'audit du social touchent de nombreux domaines très sensibles au sein des organisations : rémunérations, congés, diversité, égalité, .... De ce fait toute organisation évite soigneusement d'agiter un chiffon rouge en diligentant des équipes d'audit sur ces sujets (préférant ainsi attendre toute revendication !).

Autre constat tout aussi évident : combien de fois entendons-nous dans un grand nombre d'organisations dire que le social, c'est comme la qualité, c'est l'affaire de tous ! Ce à quoi, on peut répondre: si c'est l'affaire de tous, c'est l'affaire de personne puisque chacun pense que c'est l'autre qui s'en occupe !

Un autre état de fait est à mettre en exergue : l'externalisation croissante de tout ou partie des processus qui composant la fonction sociale, ou la fonction ressources humaines par exemple en premier lieu la paye bien évidemment mais également le recrutement, les conditions de travail (stress), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ... . « Si c'est quelqu'un d'autre, qui plus est dont j'achète les services, qui s'en occupe, diable pourquoi s'intéresser à l'affaire, j'ai autre chose à faire moi ».

### 3. D'AUTRES FREINS EXTERNES AUX ORGANISATIONS EXISTENT

L'audit du social souffre également d'une certaine ambiguïté en regard de l'évaluation du domaine social. Les deux termes « audit » et « évaluation » sont souvent confondus alors que les deux exercices ne sont pas similaires.

Qui dit audit sous-tend l'existence d'un référentiel d'exigences ; en regard de chacune de ces exigences l'auditeur cherche des preuves tangibles qui lui permettront de constater que l'exigence est satisfaite. L'audit est binaire : le constat est bon ou mauvais, il n'y a pas d'autre alternative.

De son côté l'évaluateur (qui pour certains n'est donc pas un auditeur) constate, estime une situation en regard d'un état ; il porte ensuite un jugement gradué sur ce qu'il constate.

Une autre ambiguïté est également présente : c'est celle qui réside dans la typologie des exigences : exigences légales et réglementaires d'une part versus exigences volontaires d'autre part. Le mélange des genres est trop souvent présent dans la bouche de certains décideurs.

Tout comme l'audit environnemental, l'audit social a été phagocyté par l'audit financier ; bien démarche bien naturelle car évidemment le « loup était dans la bergerie ». Ce ne sont pas les récentes dispositions entraînées par l'application de la loi dite « Grenelle 2 » (loi portant engagement national pour l'environnement n° 2010-788 du 12 juillet 2010), notamment l'article 225, qui vont modifier cet état de fait !

En matière de développement durable, parmi les 3 piliers qui le composent, le pilier environnemental est majoritairement évoqué, le pilier social un peu moins, mais le pilier qui est de loin le mieux encadré, quoique bien caché, c'est bien le pilier économique.

Le métier d'auditeur du social manque de reconnaissance, malgré une tentative (qui n'a pas trouvé l'accueil attendu) du CCIAS (Centre de certification internationale de l'audit social), il y a une dizaine d'années. Il est à noter que l'IMAS (Institut marocain de l'audit social) a encouragé la certification des auditeurs sociaux marocains : une première tentative a été couronnée de succès et la démarche est désormais en voie de structuration définitive afin de perdurer.

Autre constat : la culture du risque social (ou plutôt des risques sociaux) et des risques d'inéthique ne fait pas partie du « fonds de commerce » d'un directeur / responsable des ressources humaines. Comme, bien entendu, évoquer l'identification des risques fait partie intégrante de tout audit du social, ne pas programmer des audits sociaux revient à fermer les yeux sur les risques sociaux et à attendre sagement qu'ils surviennent.

Cette absence de culture de la prévention des risques peut conduire à des crises et des catastrophes sociales qui fleurissent hélas trop souvent de nos jours.

## CONCLUSION : DES RAISONS D'ESPERER

L'audit du social n'est pas une discipline nouvelle qu'il conviendrait de structurer, d'organiser.

L'audit du social utilise les mêmes méthodes, les mêmes outils que tous les autres types d'audits. Tout comme ces différents autres audits, l'audit du social possède ses variantes : visite préliminaire ou pas, audit en deux étapes ou en une seule, traitement différencié des données de sortie, ...

Il est donc nécessaire de s'appuyer sur ces acquis (par exemple la récente norme ISO 19011 révisée relative aux audits de systèmes de management) afin de ne pas réinventer ce qui existe et qui fonctionne correctement.

Il convient bien évidemment de voir dans l'audit du social un outil de progrès (et non un outil de sanctions individuelles ou collectives ou de mesures correctives draconiennes).

Mais hélas le mot audit souffre d'un déficit et c'est encore ce que pensent négativement beaucoup de personnes : diligenter un audit quand tout va mal, c'est différent que de bâtir et de communiquer sur un programme prévisionnel d'audit. Il faudrait inventer un terme pour le premier cas de figure afin d'éviter la phrase « j'ai subi un audit » (comme certains d'ailleurs subissent une formation).

De nombreuses formations universitaires et postuniversitaires génèrent depuis quelques années un grand nombre de compétences de très bon niveau qu'il conviendrait de confirmer sous une même bannière, au sein d'une même famille : celle de notre institut de l'audit social.

Alors à quand la reconnaissance d'une profession réglementée d'auditeur du social ?

Dans le même ordre d'idée, il est à noter un certain regain d'intérêt pour toute reconnaissance personnelle, pour la certification des compétences. C'est d'ailleurs le cas pour ce qui concerne la certification de compétences à la conformité sociale ou la certification de compétences à l'audit du social.

Un autre fait est à mettre en exergue : l'audit du social est dorénavant sorti du « giron » de l'entreprise. L'audit du social est devenu l'audit du social de toute organisation. Le terme organisation est à prendre ici dans le sens de « ensemble de responsabilités, pouvoirs et relations entre les personnes » comme le précise le paragraphe 3.3.2 de la norme ISO 9000 : 2005 relative à la terminologie des systèmes de management de la qualité. Pour preuve : les organismes associatifs, les collectivités, ... se sont également approprié la démarche d'audit social

L'audit du social est normalement un organe indépendant au service de la direction générale d'une organisation, à son plus haut niveau. Il convient que cette direction générale s'approprie et apporte un traitement aux données de sortie de tout audit du social.

Qui plus est, à partir d'une volonté américaine, il est à noter la prochaine montée en puissance de normes internationales dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Ces normes internationales vont créer, au sein du comité technique TC 260 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) dans les trois prochaines années, outre une terminologie universelle dans le domaine des ressources humaines, un consensus international sur de nombreux sujets tels que : la gouvernance, les pratiques RH, les modèles RH, les mesures dans les domaines de la GRH, les rémunérations, l'employabilité, ...

Il est à noter que cette démarche possède un air de famille avec la récente émergence des normes internationales comptables (normes de IAS/IFRS : International accounting standard/ International financial reporting standard).

Il est également à remarquer pour l'instant, qu'aussi bien l'existence des groupes de travail internationaux sur les différents thèmes de travail du comité technique ISO TC 260 que l'avancée des travaux de ces mêmes groupes ne font pas la une des journaux (même ceux de la presse spécialisée RH).

De ce fait une certaine méconnaissance des évolutions normatives de ce que certains vont découvrir demain (probablement en poussant de hauts cris bien tardifs) est bien présente.

La fonction qualité a obtenu ses lettres de noblesse dans la dernière décennie du vingtième siècle grâce au succès des normes de la série ISO 9000, notamment la norme ISO 9001 exigée par un grand nombre de donneurs d'ordre.

Dans le même ordre d'idée, souhaitons au domaine social le même parcours, la même aventure !

Pour terminer ce bref développement sur un sujet éminemment brûlant, laissez-moi pousser un cri du cœur :

**Mesdames, Messieurs les directeurs et les responsables des ressources humaines, réappropriez-vous la fonction ressources humaines, ne laissez pas les métiers du chiffre et du droit le faire à votre place !**

# L'AUDITEUR DU SOCIAL NE POURRAIT-IL FAIRE PREUVE D'INTELLIGENCE ETHIQUE FACE A UN DILEMME « DIRE OU SE TAIRE »<sup>1</sup> ?

**Michel JORAS**

*Enseignant-chercheur HDR à l'ESCE/Paris*

*Vice-président fondateur de l'Académie de l'Ethique*

*Vice-président d'honneur de l'IAS*

michel.joras@orange.fr / [michel.joras@academie-ethique.org](mailto:michel.joras@academie-ethique.org) .

## RESUME

La communication intitulée « L'auditeur du social ne pourrait-il faire preuve d'intelligence face à un dilemme « dire ou se taire » ? » n'est pas une contribution académique mais un questionnement éthique qui pourrait être posé à un auditeur du social X, Y ou Z, non doté d'un statut régalién ou non professionnel réglementé (ex. RCCI)<sup>2</sup>, lorsqu'il diligenterait une « démarche méthodique d'examen critique » (Joras M. 2000) en qualité de tierce partie.

Ni enquêteur, ni juge, ni inspecteur, l'auditeur du social, dans un monde des affaires soumis trop souvent à la corruption de ses élites (Pons N. 2012) peut se trouver dans des situations et des postures désagréables pour satisfaire à son obligation professionnelle de confidentialité (Chap. II).

Pour éclairer la question évoquée dans cette communication, seront exposées deux nouvelles réglementations contradictoires concernant le « dire ou se taire » dans les organisations, à savoir « la déclaration de soupçon à Tracfin » (2009) et « l'atteinte au secret des affaires des entreprises » selon le projet de loi janvier 2012.

Ces deux exigences réglementaires réclament le secours d'une « l'intelligence éthique » (Chap. I), et déterminent quelles postures de l'auditeur du social doit-il prendre lorsqu'il observe des faits, des comportements, des événements inéthiques » (Chap. III) alors qu'il doit, par ailleurs, respecter le secret des affaires, que lui impose normalement l'entité qu'il audite.

Enfin, quel comportement intelligemment éthique l'auditeur du social peut-il adopter pour négocier ce dilemme, « dire ou se taire » (Chap. IV).

En conclusion il est suggéré à l'IAS et à l'Académie de l'ÉtAun atelier de réflexions sur la résolution des dilemmes éthiques.

## 1. DE QUOI L'INTELLIGENCE EST-ELLE LA CHOSE ?<sup>3</sup>

Selon le langage classique, l'intelligence serait la faculté de comprendre, connaître, concevoir,, réfléchir ; pour les sciences du vivant elle serait cette aptitude à s'adapter à une situation, à sélectionner des moyens d'action en fonction des circonstances, et déceler risques éventuels et opportunités possibles.

---

<sup>1</sup> Cf Cahiers de l'ESCE Joras M. Juin 2012

<sup>2</sup> Responsable de la conformité du contrôle interne de l'Autorité des marchés financiers

<sup>3</sup> Cf. texte de Joras M. in Bulletin n°1 de l'Académie de l'éthique Janv. 2012

Selon une première approche d'Alain Berthoz sur la décision, l'intelligence est cette faculté qui précède et alimente toute prise de décision « en calculant le pour et le contre, en gardant la tête froide pour évaluer ses chances ou ses risques d'échec ; en faisant taire ses passions »

Ne doit-on pas à l'inverse, comme le propose également Berthoz, se poser des questions pertinentes : et si la décision n'était rien de tout cela ? Si la décision n'était pas raison, mais action ? Et si ce que nous appelons aujourd'hui « les décideurs » étaient avant tout des « hommes d'action ; le cerveau est parieur, joueur ; la décision est sélection. »

L'intelligence, quand elle est qualifiée d'économique, a pour finalité, d'une part de détecter les menaces et opportunités pour maîtriser le contexte et d'autre part de préserver les patrimoines, les territoires, tout en évitant toute déviance inéthique.

Quand l'intelligence est dite sociale elle exprime la capacité à comprendre les attitudes et les attentes des parties prenantes entre elles et leur organisation et à viser (Hessel-Morin 2012) une entente sociale dans l'harmonie cosmique ; mais par contre, dévoyée, l'intelligence sociale peut être confondue avec l'art de la supercherie pour l'acquisition déloyale d'informations.

### *QUELLE ETHIQUE CROISER AVEC L'INTELLIGENCE ?*

En reprenant l'idée que l'intelligence alimente et précède la décision et qu'une éthique minimaliste (Ogien R. 2012) consiste à « ne pas nuire », on peut suggérer que l'intelligence éthique, quand se pose la question « comment vivre une situation, un événement, une crise ? », est celle qui permet de faire face à un dilemme, de choisir entre le bon et le mauvais, le juste et l'injuste, le légal et l'illégal, le beau et le laid, et le dire ou le taire, pour atteindre ses objectifs avec efficacité, sans nuire et en créant le plus de bien et le moins de mal possible, et ce en respectant les valeurs et les exigences d'ordre public et privé, selon une obligation de justice et de précaution permanente.

En s'appuyant sur les moyens offerts tant par l'intelligence économique que sociale, l'intelligence éthique devrait permettre aux auditeurs du social d'exprimer leur volonté d'intégrer le maximum de « contenu éthique » dans la pratique de leurs compétences et dans leurs comportements ; l'intelligence éthique leur permet de répondre aux questionnements et dilemmes éthiques, et naturellement de contribuer à la responsabilité sociétale de leurs diligences (norme ISO 26000), de rendre compte par leurs remarques, sinon de s'expliquer (comply or explain).

Nouvelle approche pour l'évaluation du management, l'intelligence éthique permet de mener des vérifications en toute connaissance de cause éthique, et « de lier le présent au passé et au futur, et d'ordonner » (Berthoz A. )... Elle peut et doit ouvrir des « espaces éthiques », lieux de débats et de partage, au sein de la nouvelle Académie de l'éthique créée en 2011 ([www.academie-ethique.org](http://www.academie-ethique.org)), association académique d'échanges liée à l'IAS par des valeurs communes partagées.

## **2. QUELLES POSTURES DE L'AUDITEUR DU SOCIAL FACE A SON OBLIGATION DE CONFIDENTIALITE A L'EGARD DES INFORMATIONS DOCUMENTEES SOUMISES A SON EXAMEN CRITIQUE ?**

Dans le monde du droit et du contrôle où il diligente ses missions en tierce partie, l'auditeur du social représente une fonction, une compétence dans laquelle on peut avoir confiance, due au strict respect de la confidentialité.

Pour Serge Baudo, dans son dictionnaire de droit privé, « confidentiel » est l'adjectif caractérisant ce qui ne peut pas être divulgué sans l'accord de l'auteur de la confidence.

Dans un contrat de travail, une clause de confidentialité interdit de dévoiler les détails de l'activité de l'organisation employeur.

Dans le dictionnaire Hatier 2005, confidentiel est synonyme de secret ou désigne une information que l'on ne peut pas diffuser.

En reprenant les critères de certains codes déontologiques « entourant » l'auditeur, la confidentialité est avant tout réservée aux informations dûment documentées et connues des agents internes de l'organisation selon un référentiel établi avec l'accord de leur Direction Générale.

Le référentiel IAS/CCIAS de 2001 précise dans les articles 4, 5, 7 et 8 à quoi l'auditeur du social doit s'engager :

- maintenir son action dans les limites fixées par sa lettre de mission ou son contrat, sans chercher à l'élargir ou à la transformer autrement que pour des raisons techniques explicitement approuvées par le donneur d'ordre ;
- ne pas s'impliquer dans le fonctionnement et les jeux d'influence au sein de l'entité dans laquelle il mène sa mission et ne pas chercher à tirer partie de ceux-ci ;
- ne prendre en compte dans son rapport que les constats établis à partir de faits véritables et de preuves tangibles ;
- ne porter aucun jugement personnel sur les personnes concernées par sa mission et à ne faire aucune référence personnelle nominative dans ses rapports écrits et ses communications orales, sauf nécessité pour l'établissement de constats et ce, avec le plein accord des intéressés.

L'IAA, International Audit Association, sous le titre « Confidentialité », précise : les auditeurs

- doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités ;
- ne doivent pas utiliser ces informations pour en retirer un bénéfice personnel, ou d'une manière qui contreviendrait aux dispositions légales ou porteraient préjudice aux objectifs éthiques et légitimes de leur organisation.

Ces obligations sont mises en difficulté car sous l'intitulé « Intégrité », les auditeurs doivent respecter la loi et faire les révélations requises par les lois et règles de la profession.

Selon la norme ISO 19011, « Confidentialité (sûreté des informations) » : il convient que les auditeurs utilisent avec précaution les informations acquises au cours de leurs missions et respectent les règles de confidentialité. Il convient que les informations d'audit ne soient pas utilisées de manière inappropriées au seul bénéfice de l'auditeur ou du client de l'audit de manière qui pourrait porter préjudice à l'intérêt légitime de l'audit. Ce concept comprend le traitement correct des informations sensibles, confidentielles ou classées.

L'auditeur du social, pris dans ces exigences de confidentialité, aura également à faire preuve d'intelligence sociale avec les parties prenantes internes de l'entité auditée que sont : les experts comptables, les commissaires aux comptes, les contrôleurs de gestion, les auditeurs internes, les déontologues ou compliance officers, les responsables de la GRH, les représentants du personnel, les dirigeants...

Dans la gestion de sa confidentialité, l'auditeur devra, selon la norme ISO 19011.2005, faire preuve de multiples qualités personnelles :

- intègre, c'est-à-dire juste, attaché à la vérité, sincère, honnête et discret ;
- ouvert d'esprit, c'est-à-dire soucieux de prendre en considération des idées et des points de vue différents ;
- diplomate, c'est-à-dire faisant preuve de tact et d'habileté dans les relations avec les autres ;
- observateur, c'est-à-dire activement attentif aux activités et à leur environnement ;
- perspicace, c'est-à-dire appréhendant instinctivement et capable de comprendre les situations ;
- tenace, c'est-à-dire persévérant, concentré sur l'atteinte des objectifs ;
- capable de décision, c'est-à-dire capable de tirer en temps voulu des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logiques ;

- autonome, c'est-à-dire agit et travaille de son propre chef tout en établissant des relations efficaces avec les autres.

Enfin, considérant que l'auditeur du social est un agent responsable, ne devrait-il avoir également des comportements éthiques exemplaires, tels que ceux préconisés par la norme ISO 26000/2010, selon la définition suivante :

- comportement éthique : « Comportement conforme aux principes acceptés d'une conduite juste ou bonne dans le contexte d'une situation donnée, et en cohérence avec les normes internationales de comportement » (cf. § 2.7) ;
- normes internationales de comportement : « Attentes vis-à-vis du comportement d'une organisation en matière de responsabilité sociétale, procédant du droit coutumier international, de principes généralement acceptés de droit international, ou d'accords intergouvernementaux universellement ou quasi universellement reconnus » (cf. § 2.11).

Enfin, comme tout citoyen, il doit répondre à l'art. 226.13 du Code Pénal : « La révélation d'une information à caractère secret par une personne qui en est dépositaire soit par état ou par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire, est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000€ d'amende ».

### 3. QUELLES POSTURES DE L'AUDITEUR DU SOCIAL LORS D'OBSERVATION DE COMPORTEMENTS ET SITUATIONS, FAITS INETHIQUES AU COURS DU DEROULEMENT « IN SITU » DE SES MISSIONS D'AUDIT ?

L'auditeur du social peut être témoin ou informé d'éléments, de faits, évènements, sources de situations inéthiques, il peut penser de prime abord que tel individu ou tel groupe d'individus puisse ou pourrait en être suspecté voire accusé, comme acteur ou complice ou indifférent.

Dans un ordre d'idées approchantes, l'économiste américain Albert Hirschman en 1970 déclinait, face à toute prise de position éthique, trois réactions possibles pour tout individu mécontent d'un produit, d'un service, d'une situation : le silence (exit), l'acceptation de l'état des choses (loyalty), la protestation (voice).

Dans le contexte actuel des crises morales et sociétales attribuées, à juste titre ou arbitrairement, aux dévoiements dus à la corruption (Pons N. 2012), à l'irresponsabilité, à l'incompétence de certains de ses dirigeants et de ses gouvernements, la Société, émanation de nos vieux pays, se voit d'une part interpellée par les adeptes « d'indignez-vous » de Stéphane Hessel, visant une insurrection citoyenne éthique, et d'autre part, vilipendée pour la conduite de ses affaires par Jean-Paul Delevoye<sup>4</sup> qui lance « reprenons nous », face à des pratiques dénoncées et mises au pilori dans le « cyberspace » par des hackers activistes anonymes (ex. Wikileaks, Anonymous) persuadés de leur bon droit.

Chaque culture traite ses cas de conscience<sup>5</sup> éthiques au sein de ses organisations selon son histoire, sa littérature, son idéologie, son approche et le vécu de son droit et le cadre réglementaire, tant public que privé.

La dénonciation éthique, alerte éthique, alors qu'elle est sollicitée et bien accueillie aux USA<sup>6</sup>, est souvent assimilée à la délation en France, et voire étouffée par l'omerta dans certains territoires et

---

<sup>4</sup> Delevoye JP. Reprenons nous 2012 Tallendier

<sup>5</sup> Leichter Flack F. Le laboratoire des cas de conscience 2012 Alma édition

<sup>6</sup> Pour les anglo-américains le cas de conscience se traduit « crisis » ou « guilty concern »

dictatures, ne sera traitée dans cette communication qu'uniquement au regard de la conception française de la conformité éthique, à savoir le respect intégral du corpus réglementaire et légal, hard law.

Conformément au référentiel IAS/CCIAS, bien que sa mission se limite au seul regard sur les processus, les données, les événements, les dérives managériales éventuelles, les personnes étant hors champ, l'auditeur du social ne pourrait-il échapper légalement à dénoncer les harcèlements moraux et ou sexuels, les atteintes à la sécurité, à la santé mentale des salariés dont il aurait été le témoin.

-Pour illustrer le dilemme éthique « dire ou se taire », au titre de l'obligation de confidentialité nous nous limiterons, à titre d'exemple, à la déclaration de soupçon Tracfin.

Les ordonnances du Ministère des Finances n°2009.104 du 30 janvier 2009 et n°2009.866 du 16 juillet 2009 relatives à l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment et fraude fiscale (n°2009.874), de capitaux et financements du terrorisme, font obligation aux personnes mentionnées à l'article L 561.2 du Code financier et monétaire, de déclarer à la cellule de renseignement financier nationale, le Tracfin (rattaché au Ministère des Finances), les sommes inscrites dans leurs livres ou les opérations portant sur des sommes dont elles savent ou soupçonnent ou ont de bonnes raisons de soupçonner que ces sommes proviennent d'une infraction passible d'une peine privative de liberté supérieurs à un an ou participent au financement du terrorisme.

Sont particulièrement concernés dans l'article L 561.2 :

- les organismes financiers, les investisseurs, les changeurs ;
- les personnes, officines, agences qui traitent des biens immobiliers, des jeux, des objets d'art, des antiquités, des objets précieux... ;
- les experts comptables, les commissaires aux comptes, les notaires, huissiers, administrateurs judiciaires, avocats au Conseil d'état, à la Cour de cassation.

En accord avec le décret 2011.28 du 7 janvier 2011 relatif à l'organisation et aux modalités de fonctionnement Tracfin (art. L 561.1 à 45), les déclarations de soupçon peuvent se faire par voie orale, écrite, électronique, selon une formulation type comprenant une synthèse retraçant les éléments-clefs de la déclaration, la motivation de soupçon et l'analyse détaillée des faits, l'identification de l'entité déclarante et les éléments d'identification des personnes parties prenantes à l'opération.

La protection du déclarant est garantie par une préservation rigoureuse de son anonymat. Tracfin a traité, en 2009, 1 700 déclarations de soupçon.

-La confidentialité imposée à l'auditeur du social en France est « baignée » dans une nébuleuse du secret qui comprend : le secret de la vie privée, le secret d'état, le secret défense, le secret de l'ordre juridique et de l'instruction des auxiliaires de justice, des jurés, le secret de l'arbitrage, de la médiation, le secret médical, de la confession, des sources des journalistes (4.01.2010), le secret bancaire et notarial, du médiateur désigné...

Par la proposition de loi du 23/01/2012, la France vient d'ajouter à son Code pénal un délit « de l'atteinte au secret des affaires des entreprises », défini par l'article 325.1 : « constituent des informations protégées relevant du secret des affaires d'une entreprise, quel que soit leur support, les procédés, objets, documents, données ou fichiers de nature commerciale, industrielle, financière, scientifique, technique ou stratégique ne présentant pas un caractère public et dont la divulgation non autorisée serait de nature à compromettre gravement les intérêts de cette entreprise en portant atteinte à son potentiel scientifique et technique, à ses positions stratégiques, à ses intérêts commerciaux ou financiers ou à sa capacité concurrentielle et qui ont, en conséquence, fait l'objet de mesures de protection spécifiques destinées à informer de leur caractère confidentiel et à garantir celui-ci. Ces mesures de protection spécifiques, prises après une information préalable du personnel par le représentant légal de l'entreprise ou par toute personne qu'il aura préalablement désignée par écrit ».

Selon ce texte, le référentiel des informations classées sensibles par l'entreprise, « secret des affaires », ne devrait-il être à disposition de l'auditeur du social, si ceci a été prévu dans son ordre de mission, sinon sa diligence pourrait ne concerner que l'audit sur le système de protection des informations classées secret.

## 4 DIRE OU SE TAIRE, QUELS COMPORTEMENTS INTELLIGEMENT ETHIQUES ADOPTER ?

Conscient de l'émergence culturelle et réglementaire d'un tel dilemme, pour son université d'été d'août 2012, le Medef a prévu un atelier : « Trop ou pas assez de secret ? ».

Cette question a peut-être trouvé sa source dans la rencontre en ce début de 2012, d'une part de l'obligation pour les très grandes entreprises de fournir dans le rapport annuel de nombreuses informations extra-financières (article 225.101 Grenelle II), souvent délicates à fournir, et d'autre part, en forme de contrepois, de « pare-feu », le projet de loi sur le secret des affaires des entreprises, traité dans cette communication.

Afin de suggérer une piste réaliste pour résoudre la situation de l'audit du social confronté au dilemme éthique, nous recommanderons l'usage de la grille de résolution d'un dilemme éthique de l'Université canadienne de Sherbrooke<sup>7</sup> :

- prendre conscience de la situation
  - o inventorer les éléments majeurs de la situation,
  - o formuler le dilemme,
  - o résumer la prise de décision spontanée,
  - o analyser les situations des parties impliquées,
  - o énumérer les lois, les normes et les codes impliqués dans la situation,
- clarifier les valeurs conflictuelles dans la situation
  - o mener une réflexion critique sur le rôle des émotions,
  - o nommer les valeurs effectivement agissantes,
  - o identifier le principal conflit de valeurs (et les conflits secondaires),
- prendre la décision morale par une résolution rationnelle du conflit de valeurs
  - o identifier quelle valeur a préséance sur l'autre dans la situation,
  - o formuler les principaux arguments qui le justifient (principes),
  - o préciser les modalités de l'action compte tenu de la hiérarchie des valeurs,
  - o atténuer ou corriger les inconvénients,
  - o mener une réflexion critique de la prise de décision,
    - critère d'impartialité,
    - critère de réciprocité,
    - critère d'exemplarité.

Avant tout cadrage d'une mission et l'établissement de l'ordre de mission, il apparaît utile de mener une démarche préalable par le commanditaire de l'audit :

- pour faire une première recherche sur l'appartenance ou non de l'audité à une catégorie visée par la déclaration de soupçon,
- pour vérifier si l'audité a pris des dispositions pour établir la liste des « secrets » qu'il veut protéger,
- pour connaître les dispositifs mis en œuvre ou non, sur le management des risques éthiques et la sureté éthique (Igalens J., Joras M.),

---

<sup>7</sup> Grille citée par le professeur Geoffroy Belhenniche de l'ISTA France, Janv. 2010

- pour connaître les responsabilités directes ou délégués du Comité d'audit, du comité des risques, du comité de l'éthique, des déontologies, du RCCI, du responsable des risques, du DRH etc.,
- pour prévoir dans l'ordre de mission les modalités lorsque l'auditeur serait mis en face d'évènements, de comportements, sources de « dire » ou « se taire » :
  - o extension ou poursuite de la mission, ?
  - o retrait de l'auditeur, ?
  - o etc..

## POUR CONCLURE PERTINEMMENT

Le dilemme éthique « dire ou se taire » qui peut se poser lors d'une pratique d'examen critique menée par un auditeur du social, tant pour respecter le texte et l'esprit des lois que faire preuve de discernement dans ses diligences grâce au déploiement d'une intelligence éthique, devrait inciter les membres de l'IAS et de l'Académie de l'éthique à faire croiser les concepts de l'audit du social, de la sécurité globale (IHESJ 2010), de la sureté éthique (Igalens J., Joras M. 2010) et à ouvrir un chantier de réflexions où les auditeurs du social, les hommes du droit, du chiffre, les déontologues, les responsables de risques, les DRH, se rencontreront afin de préparer non pas une déontologie spéciale mais un guide de lignes directrices de bonnes conduites et pratiques pour l'examen critique du « dire ou se taire », en « se conformant aux règles, sinon en s'expliquant » et en évitant l'opprobre du « named and shamed ».

## ORGANISATIONS CITEES

[www.auditsocial.org](http://www.auditsocial.org)

[www.academie-ethique.net](http://www.academie-ethique.net)

[www.tracfin.minefi.gouv.fr](http://www.tracfin.minefi.gouv.fr)

[www.medef.com](http://www.medef.com)

## BIBLIOGRAPHIE

Anthologie sur l'éthique, CEA 2005 Octave Gelinier

BALLET J. ET DE BRY F. 2012 L'entreprise et l'éthique, Seuil

BERTHOLZ A. 2003 La décision, Odile Jacob

Cahiers de recherche de l'ESCE Paris les Annonces de la Seine, janvier 2009

DELEVOYE JP. 2012 Reprenons-nous Tallendier

Délibérations sur la proposition de loi Secret des affaires, Assemblée nationale 29/11/2012

Ethique et RS 2010 Mélanges en l'honneur de Michel Joras, EMS

FESSLER JM. 2009 Cindyniques et santé, Ed Economica

HESSEL S. 2012 Indignez-vous, Indigence éditions

HIRSCHMAN A. 1970 Voice, exit and loyalty, Ed Social science information

IGALENS J. JORAS M. 2010 La sureté éthique, EMS

JORAS M. 2012 Cyberéthique, revue [Im] pertinences de l'AE n°0/2012

JORAS M. 2000 Les fondamentaux de l'audit, Préventique

IHESJ – Institut des hautes études de sécurité et de justice, cahier n°14- 2010

OGIEN R. 2012 L'odeur des croissants chauds, Grasset

PONS N. 2012 La corruption des élites, Odile Jacob

ISO norme ISO 19011/2005 Lignes directrices relatives aux audits de systèmes de management/norme

ISO 26000/2010 Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale

# POLITIQUE SOCIALE DE L'ENTREPRISE : DE LA MESURE DU POUVOIR D'ACHAT A L'EVALUATION DE SA CONTRIBUTION AU MIEUX VIVRE

**Hubert LANDIER**

*Vice-président de l'IAS*

*Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales (Moscou)*

[hlandier@club-internet.fr](mailto:hlandier@club-internet.fr)

Durant les trente années qui ont suivi la Libération, la croissance économique et les progrès de la productivité ont permis aux entreprises de faire face à la pression sociale par des augmentations plus ou moins régulières de pouvoir d'achat. Cette politique s'est poursuivie indépendamment des progrès de la productivité et alors même que la croissance est aujourd'hui quasiment nulle. Pour beaucoup d'entreprises, elle ne sera plus possible et d'ores et déjà, avec les contrats « compétitivité – emploi », il a été question d'une réduction de temps de travail assortie d'une baisse de rémunération équivalente.

Comment, dans ces conditions, les entreprises pourront-elles alimenter les négociations, entretenir le dialogue social et répondre aux souhaits des salariés ? Faute de « grain à moudre » matériel, il leur faudra se situer sur un autre plan, celui des avantages immatériels. Pour cela, il faut d'abord bien comprendre qu'une entreprise peut payer généreusement son personnel, mais être génératrice de mal être, de frustrations, voire de désespérance, alors qu'une autre où les rémunérations sont médiocres suscite de l'engagement parce que les salariés y trouvent leur compte sur un autre plan : intérêt du travail, proximité, considération ou cohérence avec les valeurs qui les animent.

## 1. DES AVANTAGES MATERIELS AUX AVANTAGES IMMATERIELS :

### **La nécessité d'un changement de paradigme**

Depuis les débuts de la révolution industrielle, les relations entre employeurs et salariés ont porté essentiellement sur deux variables du contrat de travail : d'une part le salaire, d'autre part la durée du travail. Le slogan de la CGT en 1906 portait sur « les 3 x 8 » ; il fallait entendre par cela huit heures de travail, huit heures de sommeil et huit heures de loisirs. Cette polarisation se comprend : les salaires étaient dérisoires, permettant à peine la survie physique, et la durée du travail excessive ; il s'agissait donc là de priorités. Ce n'est que bien plus tard, surtout à partir des années soixante-dix, que l'on a commencé à s'intéresser aux revendications « qualitatives » portant sur les conditions de travail. Il fallait entendre par là les conditions physiques de travail et les conditions sanitaires, ensuite de quoi l'attention s'est déplacée vers autre chose : condamnation du harcèlement, prévention du stress et des risques psychosociaux. Les syndicats, peu à peu, en sont ainsi venus à en faire un axe majeur de leur politique d'action.

Ceci se comprend bien. D'une part, les marges de manœuvre, en ce qui concerne les salaires, sont devenues insignifiantes. Les augmentations nominales à deux chiffres ont laissé place,

parfois, à des augmentations inférieures à 1%. Lors des négociations, souvent de plus en plus centralisées, c'est « à prendre ou à laisser ». La réduction de la durée du travail, avec les 35 heures, a de son côté atteint un taquet ; de même de l'abaissement de l'âge de la retraite. La tendance est aujourd'hui tout autre : élévation de l'âge de la retraite, recherche de solutions visant à limiter le chômage par un partage du travail revenant à travailler moins mais à gagner moins. Le pouvoir d'achat, autrement dit, est passé d'une augmentation d'année en année qui semblait aller de soi à sa stagnation ; et l'on est maintenant passé à une autre phase : sa régression, discrète mais réelle.

Il n'y a pas à développer les causes de cette inversion de tendance : pression concurrentielle internationale, pression d'un actionariat soucieux de maintenir son ROI par une réduction des coûts, et notamment des coûts salariaux, existence d'une « armée industrielle de réserve » nombreuse compte tenu d'un taux de chômage élevé. La pression syndicale est devenue inexistante dans de nombreuses entreprises et le syndicalisme d'une façon générale est aujourd'hui sur la défensive. Néanmoins, ses priorités n'ont guère varié : augmentation des salaires, baisse de la durée du travail par abaissement de l'âge de la retraite, défense de l'emploi. Ce n'est que d'une façon encore marginale, quoique en progrès (en témoigne le rôle croissant des CHSCT), qu'il s'intéresse aux conditions de travail et à la dimension qualitative des rapports de travail.

Et pourtant, faute de pouvoir répondre aux souhaits qui leur sont exprimés en termes matériels, c'est peut-être sur ce nouveau terrain que devront se situer les initiatives des entreprises. Cela représentera toutefois un changement complet de perspective.

## 2. LE CHANGEMENT DE PERSPECTIVE :

### **Du pouvoir d'achat au bien-être, puis du bien-être au mieux vivre**

Tout se passe comme si l'appréciation des rapports de travail s'inscrivait dans le cadre d'une évolution depuis le bas de la pyramide de Maslow vers ses étages supérieurs. Il s'agit d'abord, pour l'être humain, de faire en sorte que soient satisfaits ses besoins élémentaires. Il lui faut de quoi répondre à ses besoins matériels : se nourrir, se vêtir, se loger. D'autres parts, dans la mesure où le travail est ressenti comme une contrainte pénible en vue de « gagner sa vie », il est logique de souhaiter réduire la durée de celle-ci. On aura reconnu le programme des syndicats, depuis qu'ils existent, et l'objet principal des négociations entre interlocuteurs sociaux.

Au fur et à mesure que les besoins primaires sont mieux satisfaits, on en vient à des besoins plus qualitatifs. On en est ainsi venu à parler de « bien-être au travail » ; celui-ci passe par l'existence de conditions physiques de travail satisfaisantes en ce qui concerne l'hygiène, la sécurité et le respect de normes préservant la santé. Sont notamment mis en cause, comme portant atteinte à cette exigence de bien être, les risques de harcèlement et les risques psychosociaux, ainsi que les discriminations dont peuvent être victimes certaines catégories de salariés (les femmes, les jeunes, les seniors, les minorités raciales ou sexuelles, etc.). On notera que, sans avoir totalement pris la place des exigences en termes de rémunération ou de temps de travail, les relations sociales se sont fortement déplacées sur ce champ au cours de ces dernières années.

Il est toutefois permis de penser que celui-ci est rigoureusement insuffisant. L'état de bien être désigne une satisfaction d'ordre physique. Le canari dans sa cage éprouve une sensation de bien-être dès lors qu'il est suffisamment approvisionné en eau et en nourriture. Le problème, c'est que l'être humain est susceptible de situer ses exigences à un autre niveau que ce qui fait la satisfaction du canari. Et s'en tenir là revient ipso facto à le mutiler de ce qui, justement, lui confère son caractère humain. « La mort est dans le repos et le bien-être »,

affirme Meng Tzeu ; et Confucius d'ajouter : « l'homme sage aspire à la perfection et l'homme vulgaire au bien-être ». Il faudra donc se situer à un autre plan encore : celui du mieux vivre. On y viendra dans un instant.

Il convient en effet de souligner au passage que les différents étages de la pyramide de Maslow ne se succèdent pas d'une façon linéaire : satisfaction des besoins élémentaires, puis recherche du bien-être, puis enfin recherche du mieux vivre. Il peut arriver en effet que la personne accepte une moindre satisfaction de ses besoins élémentaires en vue de satisfaire un besoin d'un niveau plus élevé dans la pyramide de Maslow : se priver de repas, par exemple, afin d'économiser de quoi assister à une soirée à l'Opéra. « L'homme ne vit pas que de pain... ». L'insistance mise sur les besoins primaires et donc sur les moyens de les satisfaire, en termes de pouvoir d'achat, relève ainsi d'un système de valeurs que partagent le plus grand nombre de nos concitoyens mais que certains d'entre eux peuvent rejeter ; c'est le cas, par exemple, de l'ascète qui refuse tout confort afin de se consacrer plus pleinement à autre chose, qu'il juge de plus haute importance pour lui ; c'est plus modestement le cas de celui qui refuse la télévision afin d'échapper à une campagne électorale sans intérêt à ses yeux et de disposer de plus de temps pour s'adonner à la lecture ou à la musique.

L'importance accordée au pouvoir d'achat, à la durée du travail et aux différentes composantes du « bien être » relève ainsi d'un système de valeurs partagé mais qui n'en est pas moins susceptible d'être rejeté ou dépassé. Et dans la mesure où la situation économique ne permet plus de répondre aux exigences des salariés en termes de « toujours plus », il faudra bien se situer sur un autre terrain et s'intéresser ainsi aux autres composantes du bonheur. Telle est la démarche qui animent notamment Robert Stiglitz et Amartya Sen, tous deux prix Nobel d'économie, dans leur recherche, au-delà de la croissance économique, sur les différentes composantes du développement humain. Reste à savoir comment cette démarche est susceptible d'être transposée à l'entreprise.

### 3. UN PROBLEME METHODOLOGIQUE :

#### **Le bonheur est-il mesurable ?**

Comment peut s'y prendre l'entreprise soucieuse de se situer non plus sur le terrain du pouvoir d'achat ou du bien-être, mais sur celui de sa contribution au développement humain et du mieux vivre ? Une telle démarche suppose une réponse à deux questions différentes : d'une part, en quoi consiste le mieux vivre ? D'autre part, comment évaluer la contribution de l'entreprise à ce mieux vivre des salariés qu'elle emploie ?

Le bonheur (ou, en termes plus dynamiques, le « mieux vivre »), beaucoup plus encore que l'état de bien être, peut paraître impossible à définir ; chacun l'entend à sa façon ; il mobilise l'ensemble des potentialités de la personne humaine. Au moins demeure-t-il possible d'en cerner les différentes composantes. C'est ce qu'a fait Richard Layard dans son ouvrage sur *Le prix du bonheur* (Armand Colin, 2005), à partir de recherches américaines visant à préciser ce qui affecte ou non le sentiment de bonheur éprouvé par l'individu et en quoi ce sentiment est fugace ou durable. D'où la liste des sept composantes suivantes :

- la situation financière,
- la vie familiale
- le travail (indépendamment de sa rémunération),
- le lien social (amitiés, relations de proximité),
- la santé,
- les valeurs,
- l'équilibre personnel.

Il est clair que l'entreprise n'est pas étrangère à ces sept composantes du bonheur. Cela va de soi en ce qui concerne la situation financière (niveau de rémunération et sécurité des ressources). C'est également vrai du domaine de la santé, selon que les exigences qu'elle impose au travailleur contribuent à la détérioration de celle-ci ou, au contraire, que la mise en place d'un dispositif sanitaire contribue à son amélioration. De même de l'intérêt du travail ou, au contraire, du sentiment d'insignifiance qu'il suscite aux yeux de l'intéressé. Mais il en va de même aussi des autres composantes du bonheur humain : qualité des relations dans le cadre de la famille, qualité des liens sociaux, respect de valeurs personnelles et contribution à l'équilibre général de la personne, ces différentes dimensions du bonheur se situant très au-delà du fameux « bien être » aujourd'hui célébré de toutes parts.

On parlera, en termes économiques, d'externalités, positives ou négatives, de l'entreprise. Reste à les évaluer. On précisera tout de suite que l'auteur de ces lignes ne croit absolument pas en la possibilité de les mesurer en termes monétaires ou comptables. Une évaluation fondée sur le prix de marché ne peut s'appliquer aux valeurs morales, non plus qu'une évaluation arbitraire imposée d'une façon autoritaire à la façon des prix dans l'ancienne Union soviétique. Le bonheur n'a pas de prix. Mais il a une valeur. Cette valeur, pour chacun d'entre nous, résulte de ce qui compte ou ne compte pas à nos yeux. Et donc, il n'y a pas d'autre possibilité que d'interroger chacun sur le jugement qu'il porte sur la situation telle qu'il la vit personnellement. Telle est la démarche d'Amartya Sen dans *L'idée de justice* (Flammarion, 2010).

En l'absence de marges de manœuvre en ce qui concerne les rémunérations, l'entreprise devra de plus en plus déplacer sa politique sociale vers l'intérêt du travail et la santé (ce qu'elle fait déjà), mais également vers sa contribution (positive ou négative) à la vie familiale, au lien social, aux valeurs et à l'équilibre personnel. En quoi, sur ces différents plans, donne-t-elle d'elle-même au salarié une image positive ou, au contraire, une image négative ? Comment hiérarchiser les actions d'amélioration susceptibles d'être menées ? Comment en faire une base de discussion entre interlocuteurs sociaux et parties prenantes ? On s'en tiendra ici au constat suivant : faute d'une possibilité d'évaluation en termes monétaires, il n'y a pas d'autre moyen que d'en appeler au jugement des salariés eux-mêmes, et donc pas d'autre moyen que de recourir aux techniques de l'audit.

# THEORIES DES PARTIES PRENANTES ET EPLE : LE ROLE DE L'AUDIT SOCIAL

**Erick LEROUX**

*Maître de conférences*

IUT de Saint Denis, CEPN-CNRS UMR 7234

leroux\_erick@hotmail.com

## RESUME

Le pilotage des établissements scolaires s'inscrit dans le cadre des politiques éducatives. Les chefs d'établissements, représentants de l'Etat doivent satisfaire aux nouvelles contraintes budgétaire et organisationnelle, et aussi en matière de développement durable. Les chefs d'établissement rendent compte du résultat des actions et des moyens mis en œuvre et ce d'autant plus qu'ils prêtent attention aux attentes des stakeholders : recteur, inspection de l'éducation nationale, parents d'élèves, collectivités territoriales et des entreprises. Dans un tel contexte, il convient de s'interroger sur la gouvernance des EPLE et des relations que le dirigeant doit entretenir avec la partie prenante ou stakeholder que sont les usagers notamment les parents d'élèves et sur l'apport de l'audit social au sein de son établissement.

Mots clés : Parties prenantes, parents d'élèves, audit social, indicateurs

## Abstract

The pilot schools are part of educational policies. School leaders, state officials must meet the new budgetary and organizational constraints, and also in terms of sustainable development. School leaders realize the outcome of actions and means used and the more so that they pay attention to the expectations of stakeholders: Rector, Inspection of National Education, parents, local authorities and companies. In this context, it should question the governance of EPLE and relationships that the manager must meet with the stakeholder or stakeholder that are users including parents and the contribution of the social audit within the establishment.

Keywords: Stakeholders, parents, social audit, indicators

## INTRODUCTION

Selon Johnson et alii (2005), la stratégie est la recherche d'une orientation à long terme de l'organisation qui correspond aux attentes des parties prenantes (ou stakeholders) ; elle procure un avantage concurrentiel et détermine le développement de l'organisation en répartissant les ressources (financières, humaines, matérielles) entre les différentes activités. Par parties prenantes sont désignés les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation de l'objet de l'organisation (Freeman, 1984, 1994). La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Hill et Jones, 1992) est au coeur d'un renouveau de l'analyse stratégique puisqu'elle permet de dépasser les conceptions restrictives de la stratégie focalisées sur les rapports entre managers et actionnaires ou entre l'entreprise et les acteurs clés de l'environnement (Martinet et Reynaud, 2004). Elle s'est développée selon trois approches (Donaldson et Preston, 1995) : une normative visant à déterminer les principes moraux et philosophiques orientant l'activité et la direction des organisations, une instrumentale analysant les conséquences organisationnelles de la prise en compte des parties prenantes et une analytique cherchant à apprécier dans quelle mesure les managers répondent à celles-ci et agissent en fonction de leurs propres intérêts. Dans un premier temps nous aborderons le projet d'établissement et le rôle du chef d'établissement. Puis dans un second temps

nous examinons le rôle joué par la partie prenante Parents d'élèves et les indicateurs d'audit social à mettre en place au sein de l'EPLÉ.

## 1. THEORIES DES PARTIES PRENANTES ET EPLE

### 1.1 LE PROJET D'ETABLISSEMENT

La théorie des parties prenantes a pour origine les travaux de Berle et Means (1932) qui décrivent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Concrètement l'organisation ne sert pas leurs seuls intérêts mais doit tenir compte des autres parties prenantes. Le statut de stakeholder est issu d'une légitimité ou des relations de pouvoir liant la partie à l'organisation (Andriof & Waddock, 2002). Mitroff (1983) définit les parties prenantes comme des groupes d'intérêt, des acteurs, des institutions (internes et externes) qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'organisation. Le pouvoir d'une partie prenante s'estime notamment par son statut, sa représentation dans les organes de direction et l'importance de la ressource détenue pour l'organisation. Le stratège doit satisfaire les stakeholders importants mais aussi veiller à informer les autres parties prenantes afin de les dissuader de renforcer leur influence.

Le « guide du chef d'établissement » mis en ligne sur le site du Ministère indique que « le projet d'établissement est principalement le fruit d'une concertation avec les équipes enseignantes réunies par le chef d'établissement afin de déterminer les pratiques pédagogiques nécessaires à sa mise en oeuvre. ». Les autres membres de la communauté éducative ainsi que les « partenaires extérieurs à l'établissement (collectivités, autorités académiques ...) sont associés à la définition du projet. ». Le conseil des délégués élèves dans les lycées doit être consulté et l'établissement peut s'associer l'expertise de personnes qualifiées. Son élaboration s'appuie sur un réseau, c'est-à-dire un système ouvert en évolution, fondé sur une multitude de relations majoritairement individuelles et informelles orientées vers l'accomplissement d'objectifs individuels et organisationnels. Ce type de structure (Scott et Morton, 1995) facilite le travail en commun et conduit à un partage des objectifs, des compétences et du pouvoir ainsi qu'à une prise de décision collective que favorisent l'absence de barrières hiérarchiques et l'accès plus facile aux informations.

Le réseau interne d'une organisation est composé de relations le plus souvent informelles entre les fonctions et les individus qui se partagent l'information spécialisée et interagissent. Il utilise toutes les compétences individuelles pour atteindre un objectif commun. Sa performance dépend de la qualité de ses membres (participation, motivation, compétence) et de son animation. Derouet et Dutercq (1997) soulignent la difficulté de mettre en oeuvre une démarche collective et participative et constatent des manques de communication entre le chef d'établissement et les enseignants. Selon l'Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche, nombre de projets d'établissement s'arrêtent au stade des documents formels, additionnant de multiples actions qui ne traduisent pas une véritable synergie de l'équipe enseignante et de l'ensemble des personnels. En réalité l'ensemble du projet d'établissement repose en majeure partie sur le chef d'établissement.

### 1.2 LE ROLE DU CHEF D'ETABLISSEMENT

L'élaboration du projet d'établissement est le résultat d'une organisation en réseau et d'un management participatif dans 33% des cas. Les situations étudiées montrent que le chef d'établissement prend le plus souvent appui sur un réseau d'acteurs. Les principales parties prenantes à ces échanges sont par ordre décroissant : le chef d'établissement ou son adjoint, des enseignants, des personnels d'éducation et des gestionnaires.

Tableau 1 : la nature et l'origine des conseils pour le chef d'établissement

Domaines du conseil	Autorités académiques	Collectivités territoriales	Conseils provenant d'autres chefs d'établissement
Diagnostic	63,0%	15,2%	32,6%
Créations d'indicateurs	59,7%	17,4%	39,1%
Méthodologie	47,8%	13%	47,8%
Expertises budgétaires	43,5%	39,1%	34,8%
Expertises juridiques	50,0%	34,8%	37,0%
Expertise de matériel	52,2%	60,9%	30,4%
Compréhension de la circulaire de rentrée	50,0%	*****	*****

Source : Pupion et alii (2006)

Bien que disposant d'un pouvoir hiérarchique sur le chef d'établissement qui s'exerce notamment via la lettre de mission, les autorités académiques jouent un rôle d'expert ou de conseil externe jugé déterminant lors de l'élaboration du projet, alors même que le chef d'établissement pourrait craindre d'être jugé dans ses compétences lorsqu'il demande des conseils. Ces conseils portent sur l'aide au diagnostic, l'élaboration d'indicateurs, la conduite de projets mais aussi sur les domaines budgétaires, juridiques, l'expertise en matériel et l'interprétation de la circulaire de rentrée. Les chefs d'établissement expriment une forte confiance en l'autorité académique liée à la bienveillance de l'interlocuteur académique et à la pertinence de l'information transmise. Les conseils des collectivités s'avèrent importants dans le domaine des expertises matérielles, budgétaires et juridiques. A l'inverse, leurs conseils dans la démarche de projet sont jugés moins importants que ceux de l'autorité académique ou des pairs. Les conseils des pairs apparaissent également importants pour plus d'un tiers des chefs d'établissement dans les domaines de la méthodologie, de la création d'indicateurs, des expertises ou du diagnostic. Les conseils peuvent selon le cas occasionner du mimétisme dans la mesure où la moitié des chefs d'établissement déclarent être moyennement ou fortement déterminés à mettre en œuvre des actions lorsqu'elles ont été déjà reconnues et appliquées par d'autres établissements.

La démarche de projet d'établissement comprend quatre étapes (circulaire du 17 mai 1990) : le diagnostic, la définition des axes du projet, l'élaboration d'un programme d'actions et l'évaluation. Elle s'inscrit dans une vision rationnelle du processus de décision stratégique comportant quatre phases :

- une phase de diagnostics externe et interne où l'EPL cherche à repérer les évolutions de l'environnement et à évaluer son potentiel ;
- une phase de formulation de différentes stratégies, d'évaluation des alternatives (étude de faisabilité en terme économique et financier) et de choix en lien avec les objectifs poursuivis par les parties prenantes ;
- une phase opérationnelle où sont programmés les actions, les changements et les investissements permettant d'atteindre les objectifs ;
- une phase d'évaluation et de contrôle.

Le diagnostic est une phase d'analyse, d'échanges et de réflexions stratégiques menés par le chef d'établissement. Le diagnostic doit permettre de repérer les forces et faiblesses de l'établissement (notamment sur les pratiques pédagogiques) et d'analyser son environnement. En général, les établissements respectent la phase diagnostic, en prenant en compte la situation de l'établissement et, dans une moindre mesure, les problématiques liées aux politiques nationale, académique ou des collectivités territoriales. Ils font une analyse du positionnement de leur offre à partir duquel ils définissent les changements et les actions à entreprendre.

L'évaluation, dernière phase du processus de planification, permet d'apprécier la performance de la stratégie, cependant 1/4 des EPLE ne déclarent recourir à aucune évaluation. Le contrôle de gestion permet de concrétiser les objectifs stratégiques et de doter de mesures d'efficacité ou d'efficacités (Anthony, 1988). La performance du système éducatif s'évalue en termes d'efficacité (degré d'atteinte des objectifs ou qualité des acquis scolaires), d'efficience (quantités de ressources mobilisées en regard des résultats obtenus) et d'équité (disparité des acquis au sein de la population des élèves).

Après avoir expliqué le projet d'établissement et rôle du chef d'établissement de l'EPLE, examinons en quoi peut consister l'apport de l'audit social au sein d'une telle structure.

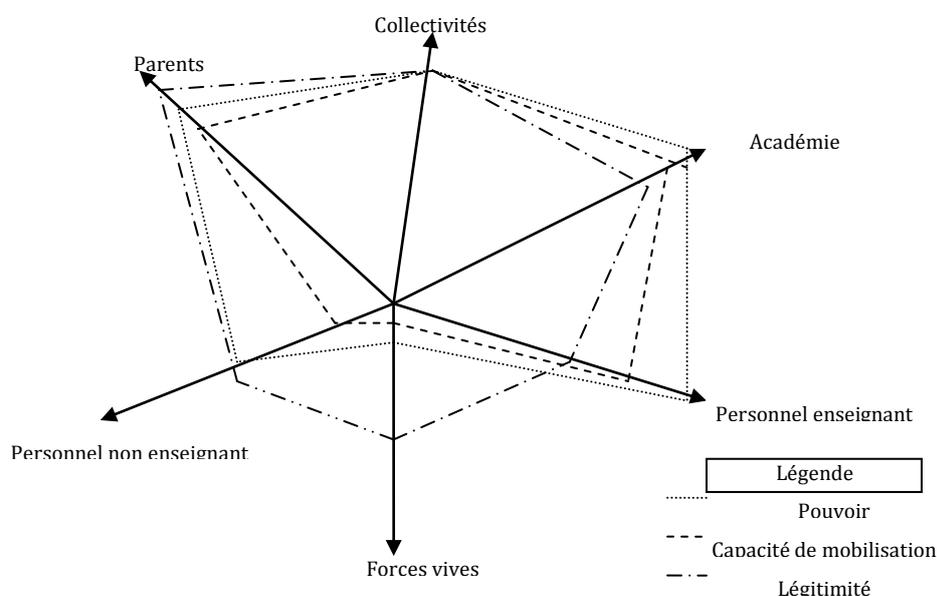
## 2. L'APPORT DE L'AUDIT SOCIAL DANS LE PROJET D'ETABLISSEMENT

### 2.1 LE ROLE JOUE PAR LA PARTIE PRENANTE PARENTS D'ELEVES

Dans un tel contexte, il convient de s'interroger sur la gouvernance des EPLE et des relations que le dirigeant doit entretenir avec cette partie prenante que sont les usagers notamment les parents d'élèves et d'analyser la place que celle-ci occupe comparativement aux autres.

L'importance d'une partie prenante se mesure à l'aune de son pouvoir (sa représentation dans les organes de direction, sa position hiérarchique, sa maîtrise des ressources clés humaines ou financières, l'existence de chartre garantissant ses droits), de sa capacité de mobilisation (Rowley et Moldoveanu, 2003) (dépendance de la partie prenante vis-à-vis de l'organisation, impact de l'organisation sur elle, moyens d'actions de celle-ci, capacité à jouer des zones d'incertitude des procédures et règlements) et de sa légitimité auprès des différents acteurs (charisme de l'individu ou du groupe, rôle social de l'organisation vis-à-vis de cette partie prenante,...). Phillips (2003) distingue ainsi les *stakeholders* normatifs vis-à-vis desquels l'organisation a des obligations morales tels que par exemple les usagers du service public, des *stakeholders* dérivatifs dont les demandes doivent être prises en compte dans la mesure où ils affectent l'organisation.

Reprenant ces trois grandes dimensions, il est alors possible d'élaborer une cartographie des parties prenantes. Ainsi nous avons dressé la cartographie des parties prenantes d'un collège A (anonyme)



**Figure 1. Les dimensions affectant l'importance d'une partie prenante**

Sans négliger l'importance des autres *stakeholders* (rectorat et inspection académique, collectivités territoriales, personnel enseignant et non enseignant) il convient de noter que l'abandon à terme de la

carte scolaire conduit à un renforcement de la place des parents d'élèves. La prospérité des établissements du second degré dépend dans le cas de forte concurrence de leur capacité à répondre par l'action aux demandes des parents d'élève qui par leur choix vont influencer sur les effectifs des établissements et leurs dotations globales horaires. Le maintien des postes est en effet un enjeu majeur pour le personnel enseignant et non enseignant dont les conditions de vie pourraient être affectées par la fermeture de classes. Le représentant des collectivités est tout aussi sensible aux évolutions d'effectifs car ses investissements et sa logique d'équilibre et d'aménagement du territoire sont conditionnés par les évolutions des effectifs. Le choix des parents conditionnant le nombre de postes dans l'établissement, le chef d'établissement se doit de développer en situation de concurrence des stratégies dont l'enjeu principal est l'attraction et la rétention des élèves. Il se doit d'intégrer dans les actions de son projet d'établissement les attentes des parents d'élèves. A contrario subsiste la question de la légitimité représentative des responsables des associations des parents dans les organes de décision, celle-ci est souvent mise en cause par les cadres administratifs qui les perçoivent plus comme les représentants d'intérêts privés que de l'intérêt général (Van Zanten, 2005).

Par la suite nous avons fait une enquête réalisée auprès de 35 principaux de collège publics de la France métropolitaine, puis nous avons apprécié quels étaient les facteurs qui déterminaient la plus ou moins grande attention portée aux attentes de la partie prenante « parents d'élèves ». L'objectif du questionnaire était de nous renseigner sur le mode d'élaboration de la stratégie de l'établissement (orientation vers les différentes parties prenantes, importance de la réponse de l'organisation, mode d'élaboration et axes du projet d'établissement, veille et prise en compte de la concurrence)

Le questionnaire comprenait essentiellement des questions fermées posées sous la forme d'échelles multiples (de Likert à 7 points), il était demandé aux sondés d'indiquer leur degré d'accord avec un certain nombre d'énoncés correspondant à une attitude ou un comportement. Les différents concepts et variables théoriques ont ainsi été traduits, sur la base de la revue de la littérature et des entretiens, en plusieurs indicateurs ou items. Nous avons testé la cohérence interne de chaque échelle à l'aide du "*coefficient alpha de Cronbach*", une échelle étant considérée comme fiable dès lors que son alpha de cronbach prend une valeur supérieure à 0,7 selon l'American Psychological Association.

Nous avons cherché savoir quel était le degré de participation des parents d'élèves aux processus de prise de décision au sein de l'EPL. Le tableau suivant démontre les résultats suivants :

**Tableau 1. Test d'indépendance entre le degré de participation des parents aux réunions servant à l'élaboration du projet d'établissement (échelle de 1 à 7) et orientation de la politique de l'établissement vers les parents d'élèves.**

		Orientation de la stratégie vers la partie prenante parents d'élèves
Kendall's tau_b		
Degré de participation des parents aux réunions servant à l'élaboration du projet	Correlation Coefficient	,509
	Sig. (1-tailed)	,000
N		35

L'hypothèse d'indépendance, entre importance accordée à la partie prenante parents d'élèves et le degré de participation de celle-ci aux réunions ayant trait à l'élaboration du projet d'établissement, est rejetée au profit de l'hypothèse de concordance à l'aide du test d'indépendance de Kendall et ce avec un risque d'erreur inférieur à 1%. Il y a donc bien un effet direct de la participation des parents d'élèves aux organes de direction sur la stratégie de l'établissement. Les parents de par leur participation parviennent à faire prévaloir leurs attentes et influent ainsi sur le choix des actions du projet d'établissement. Retenant pour grands axes des projets d'établissement, les cinq grands blocs traditionnels à savoir les actions ayant trait à la pédagogie (soutien scolaire...), à la culture, à l'éducation à la santé, à la vie scolaire et à l'activité sportive de l'établissement, nous observons que

l'orientation vers la partie prenante parents d'élèves se traduit par davantage d'actions tournées vers la pédagogie les activités sportives et la vie scolaire.

A la lecture de ces résultats, il est indéniable que l'audit social peut jouer un rôle au sein de l'EPLÉ grâce à des indicateurs.

## *2.2 L'APPORT DE L'AUDIT SOCIAL AU SEIN DE L'EPLÉ*

Tout d'abord rappelons que le chef d'établissement seul ou avec les instances de l'éducation nationale, encourage également les enseignants et les personnels à s'impliquer dans la stratégie de l'EPLÉ notamment en matière de développement durable. A ce titre des sessions de sensibilisation et de formation (conférences, projections de films, présentations d'expériences et de savoir-faire) leur sont dispensées. D'autre part le chef d'établissement est le garant de certaines valeurs telles que :

- les valeurs républicaines issues de la communauté. L'EPLÉ incarne l'Etat français, et se doit de les faire respecter dans le souci de la laïcité, puisqu'il rend lui-même compte à cette même communauté.
- les valeurs culturelles servant de lien social. L'EPLÉ est un formidable réceptacle de valeurs issues de l'ensemble des communautés présentes sur son territoire, sans oublier celles provenant du monde éducatif.

- les valeurs participatives. L'EPLÉ doit respecter la démarche citoyenne participative aux procédures élargies de concertation, de consultation et de délibération afin de permettre un diagnostic commun et des actions partagées par le plus grand nombre des stakeholders.

- les valeurs intrinsèques à l'EPLÉ. La nature des valeurs produites et transmises par l'EPLÉ (les compétences du corps professoral, le mode de transmission du savoir et la qualité d'enseignement) fondent l'unité de l'EPLÉ (avec la diversité des communautés, des parties prenantes et des acteurs).

La prise en compte des parties prenantes au sein d'un EPLÉ (personnels, enseignants, parents d'élève et élèves) s'inscrit dans une démarche de changement et nécessite un audit de changement (Igalens et Peretti, 2008). La réussite du changement doit être une préoccupation majeure du chef d'établissement. Jouant un rôle de DRH, le chef d'EPLÉ doit percevoir le risque de ne pas entraîner suffisamment son corps enseignant et son personnel, et de ne pas parvenir à engager suffisamment ses collaborateurs dans une démarche participative. A cela s'ajoute le risque de ne pas prendre en compte les attentes des parents d'élèves.

L'audit doit porter principalement sur trois points :

- la connaissance par le chef d'établissement des objectifs de changement
- l'existence et la pertinence des outils et le suivi en matière de développement durable
- le niveau d'adhésion par le corps enseignant et les personnels

Cet audit est complété par des audits sous forme d'enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Un deuxième type d'audit peut être mis en place : c'est l'audit d'alignement stratégique.

L'auditeur vérifie l'actualité de la politique de l'EPLÉ et ses modalités de pratique. Afin que l'EPLÉ associe performance économique, financières et sociales, il est indispensable que le chef d'établissement mette en place des indicateurs de suivi et de résultats permettant d'évaluer les actions menées. On peut retenir les indicateurs suivants :

### Indicateurs de suivi :

- Participation aux actions et structures mitoyennes dans la démarche Eco-établissements ;
- Climat social au sein de l'EPLÉ
- Niveau des connaissances et des compétences du corps enseignant et du personnel ;
- Nombre de manifestations et d'action de sensibilisation ou de formation organisées ;
- Nombre de participants
- Prise en compte des problèmes sociaux des élèves

### Indicateurs de résultat :

- ECO-responsabilité : économies d'énergie dans les EPLÉ

- Accessibilité des locaux
- Utilisations de matériels HQE
- Utilisation mutualisée de moyens de visio ou audioconférence
- Acquisition progressive de véhicules toujours plus propres, lors du renouvellement du parc
- Dématérialisation des procédures et de la télétransmission des actes, au sein des services et dans les relations avec les collectivités territoriales
- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action éco-responsabilité concernant l'utilisation du papier.

Enfin il est envisageable de compléter l'audit social en mettant en place d'autres indicateurs comme ceux détaillés ci-dessous.

#### Indicateurs de gestion :

- suivi de la carrière des personnels (avancement, notation, changement de corps, retraite, etc...)
- apports des informations utiles relatives aux statuts aux rémunérations, aux aides, (traitements, indemnités, statuts, ...)
- organisation des services (gestion prévisionnelle des personnels et des emplois, recrutement de certains personnels, répartition des heures...)
- définition des besoins, des postes de travail, des compétences nécessaires, des procédures de délégation

#### Indicateurs liés à la formation :

- formation à la prise de fonction des personnels et à leur intégration dans leur poste
- évaluation des demandes et des attentes en matière de développement de compétences
- analyse des demandes des personnels et des besoins de l'EPLÉ
- conception des projets et des dispositifs de formation internes à l'établissement
- pilotage des projets de formation des personnels (enseignants et non enseignants)

#### Indicateurs d'animation et d'accompagnement :

- accueil des nouveaux personnels en leur apportant les informations nécessaires relatives à l'établissement et à l'environnement et en les orientant vers des personnes ou des services ressources en interne (EPLÉ) ou externe (IA, rectorat, collectivités territoriales...)
- identification des personnes de l'encadrement de l'EPLÉ, des circuits hiérarchiques, les circuits décisionnels et les circuits consultatifs
- intégration des nouvelles personnes dans les équipes pédagogiques ou administratives.
- dynamisation des personnels autour des projets en valorisant les pratiques et en reconnaissant les compétences
- définition des objectifs des projets au sein de l'EPLÉ
- création des conditions d'existence des équipes par la prise en compte des intérêts des personnes, la mutualisation des compétences.
- établissement de dispositifs en identifiant les responsables des projets, en attribuant les ressources et en suivant l'avancée des projets
- diversification des modes de relations et de communication permettant de renforcer le sentiment d'appartenance à l'établissement
- Satisfactions des parents d'élèves.

#### Indicateurs d'évaluation du personnel :

- accompagnement des personnels dans leurs pratiques professionnelles
- évaluation des performances des personnels selon une dynamique formative
- programmation des entretiens individuels annuels
- conseils auprès des personnels en matière de carrière, de mutation, d'évolution professionnelle
- notation des personnels
- valorisation des personnels notamment en récompensant le mérite, et en leur donnant des responsabilités

### Indicateurs liés au dialogue social :

- développement des situations de communication interpersonnelle et relative à des domaines professionnels.
- création des conditions du dialogue paritaire de la représentativité des personnels.
- prévention en matière de crise et des conflits en s'appuyant notamment sur un tableau de bord social.
- gestion des conflits et développement de la concertation

## CONCLUSION

L'application de la théorie des parties prenantes à l'EPLÉ démontre que le chef d'établissement a besoin de conseils et d'expertises pour exercer ses choix stratégiques au sein de son établissement. Il les trouve auprès du réseau des parties prenantes internes chargées de l'élaboration du projet, des parents d'élève et des autorités académiques. Il a aussi recourt, dans une moindre mesure, aux conseils des collectivités territoriales et aux autres conseils d'autres chefs d'établissement.

L'EPLÉ s'engage et rend compte des résultats des actions qu'il conduit et des moyens engagés. Ainsi le pilotage stratégique notamment en matière de développement durable le conduit à développer une pratique d'évaluation régulière. La démarche de reporting est d'autant plus développée que l'établissement prend en compte les attentes des stakeholders. Le chef d'établissement peut aussi faire appel à un auditeur social pour l'aider à mettre en place des indicateurs de suivi notamment liés à la responsabilité sociale, et assurer l'évolution du processus d'apprentissage par le corps enseignant et les personnels. Comme il a été expliqué précédemment le chef d'établissement peut mettre en place différentes sortes d'indicateurs liés à la gestion, l'animation, la formation, le dialogue social, l'évaluation de la reconnaissance du personnel et aux attentes des parents d'élèves.

## BIBLIOGRAPHIE :

- ANTHONY R.N., (1988), *The Management Control Function*, The Harvard Business School Press, Boston. Trad. fr. *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, Paris, 1993.
- BERLE, A. ET MEANS, G. (1932), *The Modern Corporation and the Private Property*. New-York : Mc Millan.
- DONALDSON, T. ET PRESTON, L.-E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation : concepts, Evidence and Implications*. *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 65-91.
- DEROUET, J.-L. ET DUTERCQ, Y. (1997), *L'établissement scolaire, autonomie locale et service public*. Paris : ESF-INRP.
- FREEMAN, E.-R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
- FREEMAN, E.-R. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions*. *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n°4, 409-421.
- HILL, C.-W.-L. ET JONES, T.-M. (1992), *Stakeholder Agency-Theory*. *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, 131-154.
- IGALENS J. ET PERETTI J-M. (2007), *Audit social*, Editions d'Organisation
- JOHNSON, G. , SCHOLLES, K., WHITTINGTON R. ET FRERY, F. (2005), *Stratégique*. Paris :Pearson Education France.
- MARTINET, A.-C. ET REYNAUD, E. (2004), *Entreprise durable, finance, stratégie*. *Revue Française de Gestion*, vol 30, n°152, 121
- PUPION, P.-C., LEROUX, E., LATOUILLE, J.-J. et Paumier, A. (2006), *Vers un nouveau mode de gestion de l'Education Nationale inspiré des enseignements des théories de l'agence et des parties prenantes*. *Revue Politiques et Management public*, n°2, 41-68.

# LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DANS L'ESPACE EUROPEEN

**Zani MAMOUD**

*Docteur en droit public de l'Université Jean Moulin Lyon III,  
Maître de conférences et directeur du département de droit,  
Faculté de droit et science politique de l'Université Privée de Tunis (UPT) Tunisie  
zanito1@yahoo.fr*

## INTRODUCTION

La mondialisation<sup>1</sup> de l'économie a permis de relancer le débat sur la question de la responsabilité sociale<sup>2</sup> des entreprises (RSE) et de revisiter quelque part le concept d'économie sociale<sup>3</sup> ; ce dernier concerne les entreprises qui défendent et mettent en pratique les principes de solidarité et de responsabilité sociale. L'intérêt de mener donc une réflexion sur le concept de responsabilité sociale des entreprises dans l'espace européen s'explique pour deux raisons : d'un côté, l'Union européenne favorise le développement de la RSE car celle-ci reflète la nécessité de défendre les valeurs communes et d'accroître le sens de la solidarité et de la cohésion ; de l'autre, conformément au rapport d'activité de la Commission européenne de 2006 sur la croissance et l'emploi, les entreprises européennes sont appelées à s'engager davantage pour la RSE, dans le cadre de leur coopération avec d'autres partenaires, ainsi qu'en faveur du développement durable, de la croissance économique et de l'amélioration qualitative et quantitative de l'emploi. Cet appel a été conforté en octobre 2011 par la nouvelle stratégie de l'Union européenne sur la responsabilité sociale des entreprises.

Pour mieux cerner le concept de responsabilité sociale des entreprises, il sied de l'examiner sous l'angle des trois points suivants : la contribution des acteurs institutionnels à l'édification d'un véritable cadre pour la RSE (I), les dimensions de la RSE (II) et les moyens garantissant sa promotion (III).

## 1. LA CONTRIBUTION DES ACTEURS INSTITUTIONNELS A L'EDIFICATION D'UN VERITABLE CADRE POUR LA RSE

L'Union européenne a porté un intérêt<sup>4</sup> particulier au concept de la responsabilité sociale des entreprises depuis 1993 ; en effet, l'appel lancé par l'ancien président de la Commission européenne, Jacques Delors, aux entreprises européennes pour que celles-ci puissent prendre en charge la question de l'exclusion sociale s'est traduit *in concreto* par une forte mobilisation

---

<sup>1</sup>)-Sur cette question et la RSE, voir DAUGAREILH (dir.), «La RSE, vecteur d'un droit de la mondialisation», Editions Bruylant, Bruxelles, 2012 (à paraître) ; de même «Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie », Editions Bruylant, Bruxelles, 2010, 863 p.

<sup>2</sup>)-Voir GOND J.-P., IGALENS J., «La responsabilité sociale de l'entreprise », Editions P.U.F., Collection Que sais-je ? n°3837, Paris, 2012, 128 p. ; GOND J.-P., «Gérer la performance sociétale de l'entreprise», Editions Vuibert, Paris, 2010, 320 p. ; MAZUYER E., « Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise », La Documentation française, Paris, 2010, 280 p. ; FATOUX F. «Entreprises socialement responsables : moyens et enjeux », Projet, n° 312, pp. 12-17.

<sup>3</sup>)- Voir JAOUEN M., «Economie sociale, la nouvelle donne », Editions Lignes de Repères, Paris, 2012, 150 p. ; GOUJON D., DACHEUX E., « Principes d'économie solidaire », Editions Ellipses, Paris, 2011, 250 p.

<sup>4</sup>)-Voir « Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Commission européenne, COM(2001) 366 final, Bruxelles, 2000, 35 p.

et l'évolution de réseaux européens d'entreprises. Par la suite, le concept de la RSE s'est consolidé lorsque le Parlement européen a envisagé dans sa résolution de 1999, l'adoption d'un « code de conduite contraignant » envers les entreprises européennes en matière de respect des droits environnementaux, sociaux et humains, particulièrement dans les pays en voie de développement. Le Conseil européen de Lisbonne (mars 2000), a rappelé la responsabilité des entreprises dans le domaine social pour les bonnes pratiques s'agissant de l'éducation et la formation tout au long de la vie, à l'organisation du travail, à l'égalité des chances, à l'insertion sociale et au développement durable.

Les acteurs institutionnels de l'Union européenne, notamment la Commission européenne et le Parlement européen, ont contribué de manière significative à travers des communications et des résolutions à construire un cadre propice pour la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, dans sa communication de 2001, la Commission a publié un Livre vert intitulé «Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité des entreprises»<sup>5</sup> qui renferme un certain nombre de points importants, tels que les restructurations d'entreprises dans une optique socialement responsable, la promotion d'un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi que les droits sociaux au sein de l'entreprise.

En 2002, la même institution a présenté dans sa communication du 2 juillet sa stratégie de promotion de la RSE au niveau communautaire, en préconisant un nouveau rôle social et environnemental pour les entreprises et l'établissement d'un Forum plurilatéral européen ayant pour but d'échanger sur les meilleures pratiques et de mettre en place les principes d'un code de conduite. En 2006, la Commission a invité les gouvernements à coopérer entre eux en matière de RSE et à encourager les entreprises à s'engager dans une telle démarche. Pour que l'Union européenne puisse être un pôle d'excellence<sup>6</sup> en matière de RSE, la Commission propose la création d'une plateforme politique de discussions autour de la RSE appelée «Alliance européenne pour la RSE». La plateforme accueille toutes les parties prenantes, de l'entreprise aux salariés et aux consommateurs.

Afin de conforter davantage son action en matière de RSE, la Commission européenne a mis en place en 2011 une nouvelle stratégie<sup>7</sup> exigeant des entreprises d'intégrer dans leurs activités commerciales, les préoccupations sociales, environnementales et de droits de l'Homme. Cette nouvelle stratégie comprend un programme d'action pour la période 2011-2014 basé sur de nombreux objectifs : améliorer les processus d'autorégulation et de corégulation ; renforcer l'attrait de la RSE pour les entreprises ; mesurer et améliorer le degré de confiance dans les entreprises ; renforcer la visibilité de la RSE et diffuser les bonnes pratiques ; poursuivre l'intégration de la RSE dans les domaines de l'éducation, de la formation et de la recherche ; rapprocher les conceptions européenne et mondiale de la RSE ; améliorer la communication par les entreprises d'informations sociales et environnementales. Pour sa part, le Parlement européen a précisé dans sa résolution du 13 mai 2003 que la RSE, démarche volontaire, peut contribuer efficacement à la concrétisation des principes définis dans la stratégie européenne en faveur du développement durable. Il propose dans sa résolution du 13 mars 2007, la promotion d'une réglementation de l'UE pour soutenir la responsabilité sociale des entreprises et l'évaluation de l'impact de ces initiatives sur l'environnement et les droits humains et sociaux.

---

<sup>5</sup>)-Ibid.

<sup>6</sup>)-Voir «Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Commission européenne, COM(2006) 136 final, Bruxelles, 2006, 14 p.

<sup>7</sup>)-Voir [http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_fr.htm).

En pratique, l'intérêt manifesté par l'Union européenne au concept de la responsabilité sociale des entreprises s'explique par le fait que cette responsabilité peut contribuer à la réalisation de l'objectif stratégique défini à Lisbonne, à savoir "devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale"<sup>8</sup>.

La responsabilité sociale des entreprises consiste à ce que celles-ci intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités. « Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite »<sup>9</sup>. À travers cette responsabilité, les entreprises s'efforcent à porter plus haut de manière volontaire les règles relatives au développement social, à la protection de l'environnement et au respect des droits fondamentaux. Bien que l'objectif central des entreprises consiste à générer des profits, elles peuvent également contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, dans le cadre de la mondialisation de l'économie et du marché intérieur, « en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale »<sup>10</sup>. Cette stratégie ne doit pas ignorer les dimensions de la responsabilité sociale des entreprises.

## 2. LES DIMENSIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

La responsabilité sociale des entreprises comprend deux dimensions<sup>11</sup> : une dimension interne et une dimension externe.

La dimension interne de la responsabilité sociale des entreprises couvre trois (03) aspects :

### 1. La gestion des ressources humaines

Le défi majeur actuel de la plupart des entreprises est d'attirer et de garder les travailleurs qualifiés. Pour concrétiser cet objectif, un certain nombre de mesures doivent être prises, telles que la responsabilisation du personnel, la formation et l'éducation tout au long de la vie, la réalisation d'un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes et une plus grande diversité des ressources humaines.

Force est de remarquer que la gestion de la diversité a été au cœur des préoccupations de la Commission européenne ; en effet, celle-ci a procédé à la publication d'un guide à l'attention des PME, intitulé « La diversité au travail », et contribué à intégrer cette question dans les activités stratégiques des entreprises. L'instauration d'une culture de la diversité consiste à apprendre aux entreprises à exploiter les différences qui règnent sur le marché du travail et au sein de la clientèle afin d'améliorer la compétitivité et s'accommoder du changement. Au demeurant, l'étude de 2005 sur « Le cas commercial en faveur de la diversité : les bonnes pratiques sur le lieu de travail », a bien démontré les progrès réalisés par les entreprises dans l'application de stratégies favorisant la diversité et l'égalité sur le lieu du travail.

Une politique des ressources humaines fondée sur un recrutement non discriminatoire permet de faciliter l'embauche de personnes issues de minorités ethniques, de travailleurs âgés, de

---

<sup>8</sup>)- Voir Commission européenne, COM (2001) 366 final, op.cit (note 4), p.3 (§.6).

<sup>9</sup>)- *Ibid*, p.4 (§.8).

<sup>10</sup>)- *Ibid*, p.4 (§.11).

<sup>11</sup>)- *Ibid*, pp.8-17.

femmes, de chômeurs de longue durée et des personnes défavorisées sur le marché de l'emploi. Elle est particulièrement nécessaire pour atteindre les objectifs de la stratégie européenne pour l'emploi, en l'occurrence le chômage, l'augmentation des taux d'emploi et la lutte contre l'exclusion sociale.

## **2. La santé et la sécurité au travail**

La question de la santé et la sécurité au travail ne peut plus être traitée de manière traditionnelle, c'est-à-dire par le biais de mesures législatives ou de sanctions. C'est la raison pour laquelle les entreprises, les gouvernements et les organisations professionnelles s'intéressent de plus en plus à des formes complémentaires de promotion de la santé et la sécurité, en faisant de cette question un critère de sélection pour l'acquisition de produits et services auprès d'autres entreprises et un élément de marketing pour la promotion de leurs propres produits et services. Ces mesures visent l'instauration d'une culture de la prévention pour assurer un niveau plus élevé de sécurité et de protection de la santé sur le lieu de travail.

Des programmes de certification des systèmes de gestion basés sur la santé et la sécurité sur le lieu de travail, ont été envisagés. À titre d'exemple, le label suédois de matériel de bureau TCO est un label adopté sur une base volontaire qui vise, d'une part, à stimuler les fabricants pour concevoir un équipement plus sûr du point de vue professionnel et plus respectueux de l'environnement, et d'autre part, à aider les acquéreurs à choisir du matériel moins préjudiciable aux utilisateurs comme à l'environnement externe.

## **3. L'adaptation au changement**

L'Europe a vécu de nombreuses restructurations qui ont engendré la réduction des effectifs et suscité des inquiétudes chez les salariés et autres parties prenantes : la fermeture d'une entreprise ou des suppressions massives d'emplois provoquent une crise économique, sociale et politique grave. C'est pourquoi, une bonne structuration doit assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation. Elle doit être soigneusement préparée, les risques les plus importants devant être identifiés, tous les coûts - directs et indirects - des différentes options stratégiques calculés et toutes les solutions susceptibles de limiter les licenciements évaluées.

La réussite des politiques de restructuration dépend des efforts conjoints des pouvoirs publics, des entreprises et des représentants du personnel, pour protéger les droits des salariés et leur proposer, si nécessaire, une reconversion professionnelle.

Pour ce qui est de la dimension externe de la responsabilité sociale des entreprises, celle-ci concerne les communautés locales, les droits de l'Homme et les questions environnementales.

### *2.1. LES COMMUNAUTES LOCALES*

Les entreprises interagissent avec leur environnement local : d'une part, elles apportent leur contribution à la communauté locale, notamment en fournissant des emplois, des salaires et prestations et des recettes fiscales ; d'autre part, elles dépendent de la bonne santé, de la stabilité et de la prospérité des communautés qui les accueillent. Ainsi, les entreprises recrutent la majorité de leurs salariés sur le marché local du travail et ont un intérêt direct à ce que les qualifications dont elles ont besoin soient disponibles localement. Elles interagissent également avec leur environnement naturel ; en effet, certaines entreprises comptent sur un environnement propre pour leur production ou leur offre de services.

## 2.2. LES DROITS DE L'HOMME

La responsabilité sociale des entreprises est intimement liée aux droits de l'Homme, notamment en ce qui concerne leurs activités internationales et leurs chaînes de production à l'échelle mondiale. Dans le cadre de sa politique de coopération, l'Union européenne a l'obligation de veiller au respect des normes de travail, de la protection de l'environnement et des droits de l'Homme. Sous la pression croissante des ONG et groupes de consommateurs, les entreprises et les secteurs d'activité se dotent de plus en plus de codes de conduite traitant des conditions de travail, des droits de l'Homme et de la protection de l'environnement, spécialement pour leurs sous-traitants ou fournisseurs. Elles obéissent en cela à diverses raisons : la volonté d'améliorer leur image et de limiter les risques d'une réaction négative des consommateurs.

## 2.3. LES QUESTIONS ENVIRONNEMENTALES

Les entreprises constituent des acteurs importants de l'environnement au niveau international. Elles doivent donc assumer leur responsabilité sociale. À titre d'exemple, elles peuvent encourager une amélioration des performances environnementales tout au long de leur chaîne de production et contribuer à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement des Nations Unies. Ces objectifs<sup>12</sup> contenus dans la Déclaration du Millénaire de 2002 consistent à réduire de moitié l'extrême pauvreté, d'assurer une éducation primaire pour tous, de promouvoir l'égalité des sexes, de réduire la mortalité infantile, de combattre des maladies telles que le VIH/sida et le paludisme, d'assurer un environnement durable<sup>13</sup> et de créer un partenariat mondial.

La pollution et le changement climatique font partie intégrante de la dimension externe de la responsabilité sociale des entreprises. Pour renforcer les dimensions de la RSE, l'Union européenne a prévu des moyens de promotion.

## 3. LES MOYENS DE PROMOTION DE LA RSE

Pour garantir la promotion<sup>14</sup> de la généralisation de la responsabilité sociale des entreprises, la Commission européenne a mis en avant un certain nombre de mesures qui méritent d'être signalées :

### **- Soutien d'initiatives plurilatérales**

Pour mieux faire connaître les principes de la RSE et asseoir davantage sa crédibilité, la Commission soutient les actions lancées par les parties prenantes, les partenaires sociaux et les ONG, en particulier au niveau sectoriel. Elle coopère aussi avec les États membres pour des actions de promotion de la RSE, surtout, en ce qui concerne les PME.

### **-Information des consommateurs et transparence**

Les consommateurs peuvent inciter les entreprises à adopter des modes de production et des comportements responsables. Ils sont censés exercer un choix critique en privilégiant les «bons» produits et les «bonnes» entreprises. Ils doivent donc être informés des conséquences

---

<sup>12</sup>-Voir «Objectifs du millénaire pour le développement », rapport des Nations Unies, New York, 2005, 43 p.

<sup>13</sup>-Voir AUDET R., GENDRON C., VAILLANCOURT J-G., «Développement durable et responsabilité sociale. De la mondialisation à l'institutionnalisation », Presses internationales Polytechnique, Montréal, 2010, 270 p. ; MILLET D., «Intégration de l'environnement en conception. L'entreprise et le développement durable », Editions Lavoisier, Paris, 2003, 251 p. ; LAVILLE E., «L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde », Editions Pearson Education, Paris, 2009, 404 p.

<sup>14</sup>-Voir Commission européenne, COM(2006) 136 final, op.cit (note 6), pp.7-9.

sociales et environnementales des biens et services qui leur sont proposés, et obtenir des renseignements sur la chaîne d'approvisionnement.

### – **Éducation**

Pour que la RSE devienne pratique courante au sein des entreprises, il faut doter les futurs chefs d'entreprise, les cadres et les salariés des connaissances et compétences appropriées. La Commission invite les écoles de gestion, les Universités et les autres établissements d'enseignement à intégrer la RSE dans leurs cours.

### **-PME**

L'adoption généralisée de pratiques responsables par les PME est essentielle pour optimiser la contribution potentielle de la RSE à la croissance, à l'emploi et au développement durable en Europe.

Sur le plan international, en particulier à travers sa politique commerciale et de coopération au développement, l'Union européenne contribue à la promotion de la RSE conformément à un certain nombre d'instruments et d'accords internationaux. Il s'agit pour l'essentiel d'initiatives menées par des institutions internationales, à savoir le Pacte mondial des Nations Unies (2000), la Déclaration tripartite de l'OIT sur les Principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale (1997-2000) et les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales (2000). Ces instruments proposent des critères de référence internationaux concernant le comportement responsable des entreprises.

Le Pacte mondial<sup>15</sup> des Nations Unies (Global compact), a été lancé par l'ancien Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, le 26 juillet 2000, afin de trouver des solutions concrètes au problème de la mondialisation de l'économie. Cet instrument concerne neuf principes universels relatifs aux droits de l'Homme, aux normes du travail et à l'environnement. Ces principes s'inspirent de la Déclaration universelle des droits de l'Homme, de la Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement. Les entreprises ne sont pas tenues par les principes du Pacte mondial ; elles sont simplement invitées, dans le cadre de leurs activités, à promouvoir et à respecter les règles relatives aux droits de l'Homme, les normes fondamentales de l'OIT et celles relatives au droit de l'environnement. Toutefois, l'entreprise qui participe au Pacte mondial est tenue de faire publiquement campagne en sa faveur et de décrire, dans son rapport annuel, l'appui qu'elle apporte au Pacte mondial et ses neuf principes.

La Déclaration<sup>16</sup> de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale (la Déclaration sur les EMN) a été adoptée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail, en 1977. Elle vise principalement à «encourager les entreprises multinationales à contribuer positivement au progrès économique et social, ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs diverses opérations peuvent soulever,... ».<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>)-Voir [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org). Il faut remarquer qu'un représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'Homme, des sociétés transnationales et autres entreprises, a été nommé en 2005 par l'ancienne Commission des droits de l'Homme (actuellement Conseil des droits de l'Homme).

<sup>16</sup>)-Voir «Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale », Bureau international du Travail (3ème édition), Genève, 2001, 26 p. ; Voir aussi le document GB.306/MNE/3 (Principales manifestations visant à promouvoir la Déclaration sur les entreprises multinationales et informations à jour sur les activités liées à la RSE au sein du Bureau et dans d'autres organisations et programmes internationaux), Conseil d'administration (306e session), Genève, novembre 2009, 7 p.

<sup>17</sup>)-Principe 2 de la déclaration.

Les principes prévus par cet instrument sont destinés à guider les entreprises multinationales, les gouvernements, les employeurs et les travailleurs dans des domaines tels que l'emploi, la formation, les conditions de travail et les relations professionnelles. Ses principes reposent sur les conventions et recommandations internationales du travail dont l'application s'impose aux partenaires sociaux. L'adhésion à ses principes par toutes les parties concernées, y compris les entreprises contribuerait à l'instauration d'un climat plus favorable à la croissance économique et au progrès social.

Les activités de l'Organisation internationale du Travail (OIT) relatives à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sont guidées par cette déclaration. D'ailleurs, le Centre de formation de l'Organisation à Turin (Italie) s'intéresse de plus près à la question de la responsabilité sociale des entreprises, et un expert en RSE a été recruté.

Pour ce qui est des Principes<sup>18</sup> directeurs de l'OCDE à l'attention des entreprises multinationales, ce sont des recommandations concernant une conduite responsable des affaires adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales. Ces principes « visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable »<sup>19</sup>. Les gouvernements souscrivant aux Principes directeurs sont tenus d'améliorer leurs politiques nationales et internationales afin d'accroître le bien-être et d'élever les niveaux de vie de tous.

La politique ou l'approche européenne de la responsabilité sociale des entreprises doit impérativement s'inscrire dans ce cadre large auquel l'Union européenne a manifesté largement son adhésion. Elle doit, surtout, être accompagnée d'une politique active en matière de diversité. Celle-ci doit reposer sur une stratégie d'entreprise efficace faisant de cette notion un atout de son identité.

## CONCLUSION

Les efforts déployés par l'Union européenne pour consolider le concept de responsabilité sociale des entreprises dans le cadre de la mondialisation de l'économie sont louables. L'importance conférée par les organes décisionnels de l'Union européenne à ce concept d'origine anglo-saxonne s'explique par le fait que la RSE constitue désormais un outil indispensable pour défendre la solidarité, la cohésion et l'égalité des chances. Toutefois, il reste beaucoup à faire au niveau de l'encadrement juridique de la RSE ; en effet, le volontarisme affiché par l'Union européenne et les codes de conduite ont bien démontré leurs limites pour ce qui est d'obliger les entreprises, notamment les multinationales, à épouser entièrement ce concept et l'appliquer sous tous ses aspects.

---

<sup>18</sup>)- Voir le document DAF/IME/WPG(2000)9, O.C.D.E, Paris, 2000, 54 p.

<sup>19</sup>)- *Ibid*, p.12 (§.1).

# POUR UNE INTEGRATION « RESPONSABLE » DES RPS : APPORT DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL

**Karine MERLE**

*Enseignant chercheur*

IDRAC Business School

[karine.merle@idraclyon.com](mailto:karine.merle@idraclyon.com)

## INTRODUCTION

En matière de santé au travail, la problématique du stress au travail, les situations de suicide et de souffrance liées au travail, ont contribué en grande partie à l'émergence d'une nouvelle catégorie de risques professionnels : celle identifiée comme « psycho-sociale ». Si la prise en compte du risque humain dans l'exécution du travail par l'employeur n'est pas récente, il s'agit à l'origine d'un risque physique. En effet, la dangerosité des situations de travail, caractérisant l'activité industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle, fait courir un risque physique aux salariés (Ray, 2011). De fait, sous la pression des mouvements ouvriers et les nombreux cas de jurisprudence, une prise en charge par l'employeur des conséquences de l'exposition au risque se met progressivement en place. C'est en 1898, au terme de dix-huit années de débat, qu'une législation statue enfin sur les accidents du travail et reconnaît au salarié concerné le statut de victime (Horden, 1991). La responsabilité de l'employeur est engagée. Les situations de travail d'aujourd'hui n'ont guère à voir avec celles des mineurs, ou des ouvriers dans l'industrie de la métallurgie du début du 20<sup>ème</sup> siècle mais le risque demeure. Il change de nature. Ainsi dès l'instant où l'on reconnaît que le risque est inhérent à toute activité humaine, qu'il constitue inévitablement une dimension intrinsèque à toute situation, nous pouvons dire que finalement le « risque s'adapte » dans le sens où il découle de la combinaison de variables nouvelles caractérisant elles-mêmes les nouvelles situations d'affaires et de management. On perçoit ici le mouvement récursif cher au courant de la structuration (Giddens, 1987).

La reconnaissance de cette nouvelle catégorie de risques professionnels s'inscrit en outre dans le cadre du développement d'un nouveau paradigme celui de RSE. Apparu explicitement dans les années 1950, ce principe va progressivement s'imposer pour devenir un leitmotiv en matière de philosophie de gestion. Parallèlement l'émergence de nouvelles catégories de risques dans un monde que l'on cherche à rendre paradoxalement plus sûr, diminue notre seuil d'acceptabilité à l'aléa. De fait la notion de risque n'a jamais été aussi explicitement prise en compte. La réalité de la vie et du développement de nos sociétés ne l'a jamais rendue aussi prégnante et menaçante. L'échec de l'état providence à suppléer à toute défaillance va contribuer à un recentrage sur la responsabilité l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Quels sont les impacts économiques, environnementaux et sociaux générés par l'activité de la firme. Qu'est-ce qui relève d'un seuil d'acceptabilité ? Qu'est-ce qui peut être considéré comme intolérable ? Qu'est-ce qui doit être condamné ? Comment mesurer ? Comment sanctionner ?

La question des risques psychosociaux s'inscrit véritablement dans cette problématique de RSE. Telle qu'elle est abordée, traitée, envisagée, telle qu'elle est intégrée par l'entreprise, et les autres parties prenantes au sens de Clarkson (1995), elle illustre en tous sens les trois dimensions qui donnent forme au concept de « responsabilité » selon Capron & Quairel-

Lanoizelée (op.cité). En effet l'officialisation de cette catégorie de risques par le législateur interpelle directement l'entreprise comme personne morale en lui fixant une obligation d'engagement, de prévention et le cas échéant de réparation. Nous touchons là alors au cœur de notre réflexion. Comme le souligne Capron et alii (op. cité), la désignation d'un responsable, en tant que personne physique qui doit rendre compte de ses actes se révèle peu compatible avec l'entité « entreprise » qui au mieux peut être considérée comme personne morale. A qui incombe, en effet, la responsabilité de l'acte quand celui-ci relève de l'action conjointe, de l'interaction au sens organisationnel ? Finalement la problématique des RPS s'intègre totalement dans une démarche de RSE par la nature même de son objet, à savoir la reconnaissance du risque. Ce champ s'intègre également totalement par sa dimension morale. En effet les soubassements religieux du concept (Gond & Igalens, 2008) lui confèrent sa dimension éthique.

Alors, si la communauté est d'accord pour considérer l'entreprise comme partie prenante (Clarkson, op. cité ; Donaldson et Preston, 1995) dans la survenance du risque psychosocial, jusqu'où et surtout comment l'intégrer ?

Répondre à ce questionnement suppose, à nos yeux, une refonte en profondeur de sa philosophie de gestion, de ses modes de management et de ses process. De fait si l'on s'accorde à désigner cet « ensemble » comme composantes du business model, c'est en travaillant à sa refonte que l'on peut espérer donner corps, opérationnaliser de façon efficiente cette responsabilisation.

Cet article s'organisera en deux parties. Dans un premier temps nous définirons et tenterons d'aborder les principales questions que pose la problématique des RPS pour l'entreprise. Dans un second temps nous discuterons de l'intérêt d'utiliser le concept de BM pour tenter une meilleure opérationnalisation des pratiques stratégiques de GRH.

## 1. LES RISQUES PSYCHOSOCIOLOGIQUES

### *1.1. DEFINITION DES RSP*

L'idée de risque professionnel, n'est pas une problématique récente, comme nous l'avons déjà signalée en introduction. En revanche il s'agit d'une nouvelle catégorie officiellement reconnue par le législateur et les pouvoirs publics. La responsabilité de l'employeur est désormais étendue à la « sécurité mentale » du travailleur (art. L.4121-1 et suivants du code du travail). Trois types d'obligation, au niveau organisationnel, technique et humain (art. L.4121-2 ; L.4121-3) sont en outre envisagés. Si ce cadre légal est posé, il n'en demeure pas moins que la définition précise du risque psychosocial reste juridiquement non définie. L'idée générale est de reconnaître que compte tenu de l'évolution des contextes généraux de travail et des changements dans la nature même des activités de production économiques, de nouveaux « risques » d'ordre « mental », et pour lesquels dans une certaine mesure l'employeur a une part de responsabilité, sont générés. L'absence de définition précise reflète la complexité du phénomène bidimensionnel. En effet ce type de risque résulte de l'interaction entre l'individu salarié (psycho) et sa situation de travail dans sa globalité (social). Afin d'opérationnaliser la question il est d'usage de se référer aux concepts de stress et/ou de harcèlement, qui font l'objet de définition circonscrites. Les articles L.1152-1 et L.1132-1 donnent la définition du harcèlement. L'article L.1152-4 fixe, quant à lui, les obligations de l'employeur. L'article L.1152-5 stipule les sanctions disciplinaires et pénales auxquelles s'expose le harceleur. Le stress est, pour sa part, défini comme un état de « déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son

environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face »<sup>1</sup>. L'intérêt de se référer à ces deux phénomènes va être pour les pouvoirs publics de préciser la nature des RPS et le type d'actions à envisager afin de les « canaliser ». L'employeur, quant à lui, est guidé pour définir des indicateurs de mesure et des axes d'actions préventives et correctives, outre les obligations légales auxquelles il doit désormais faire face.

L'intérêt de ces précisions conceptuelles est de mettre en exergue, la dimension complexe, voire systémique, d'une part et « morale » d'autre part, que recouvre la question des risques psychosociaux.

## *1.2. CARACTERISTIQUES*

### **Complexe car subjectif**

Le risque psychosocial tel qu'il est défini, le situe à l'interface entre l'individu et son organisation. De fait, il comporte une forte subjectivité relative au processus de perception. Il renvoie à l'individu, à sa situation personnelle qui impacte, de fait, son vécu et ses ressentis. Cette « subjectivité objective » explique toute la difficulté à cadrer légalement et donc de façon contraignante ce phénomène organisationnel. Ainsi plusieurs individus exposés aux mêmes conditions de travail ne développeront pas les mêmes ressentis et réactions. Cette singularisation des expériences renvoie à la notion de contrat psychologique, de processus de satisfaction au travail, de personnalité (Merle, 2009 ; 2010). S'il ne fait aucun doute que l'entité « organisation » est acteur du processus, incriminer sa seule responsabilité n'est pas raisonnable/responsable. Les pouvoirs publics, dans leur volonté de lutter contre les facteurs de risque que sont les situations de harcèlement et de stress, restent circonspects et mettent en garde contre tout abus qui viserait à remettre en cause l'exercice normal des pouvoirs de gestion qui sont conférés à l'employeur au nom des phénomènes de stress et de harcèlement. Le processus relève d'une coaction entre l'organisation d'un côté et l'individu de l'autre avec toute sa bonne volonté et sa subjectivité.

### **Complexe car anonyme**

En outre dans sa survenance même, le phénomène peut résulter de situations d'interactions entre plusieurs individus, plusieurs situations. La dimension collective rend alors impersonnel le phénomène. La contribution de chacun reste à l'échelle individuelle peu significative, voire involontaire. C'est l'effet cumulatif qui rend alors tout le monde et personne responsable précisément. La passivité de certains collègues, l'absence de prise de position, le silence, peuvent générer un vécu de dévalorisation, de solitude, de stress, voir contribuer à une situation de harcèlement. Les pouvoirs publics sont, du reste, clairvoyants à ce sujet puisqu'ils reconnaissent que des situations de harcèlement peuvent découler d'agissements intentionnels ou non<sup>2</sup>. La peur de la contamination peut également expliquer la participation passive au phénomène.

Pour illustrer notre propos dans son ensemble, nous renvoyons le lecteur à deux témoignages relatifs à l'entreprise France Télécom. Il s'agit de celle de Vincent Talaoui<sup>3</sup> ingénieur au centre d'innovation, et celle de Yonnel Dervin<sup>4</sup> technicien chevronné de plus de 20 ans de maison. Tous deux ont été victimes de la violence organisationnelle générée par des

---

<sup>1</sup> IL s'agit de la définition donnée dans l'accord interprofessionnel sur le stress au travail du 2 juillet 2008, reprenant la définition de l'agence européenne pour la santé et la sécurité au travail. [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

<sup>2</sup> Nous renvoyons le lecteur à l'accord du 26 Mars 2010 sur le harcèlement et la violence au travail et à l'accord interprofessionnel du 2 Juillet 2008 sur le stress au travail.

<sup>3</sup> « Ils ont failli me tuer ». Flammarion, 2010.

<sup>4</sup> « Ils m'ont détruit ! Le rouleau compresseur de France Télécom ». Michel Lafon, 2009.

restructurations permanentes, et des procédés managériaux plutôt discutables. Sans prendre parti sur les seuls dires d'une des catégories d'acteurs (en l'occurrence les victimes), nous nous appuyons sur ces récits car l'intérêt de ces témoignages est de décrire la réalité organisationnelle, telle qu'ils l'ont vécue avec des mots simples. Ils permettent alors de mettre en lumière les processus en œuvre dans les situations de harcèlement, dans toute leur complexité, en mettant bien en lumière l'importance du phénomène perceptuel.

## 2. LES «2 R » : « RISQUE » ET « RESPONSABILITE »

Revenant à notre problématique, force est de se poser alors la question de la responsabilité d'un tel phénomène. Ne peut être responsable qu'une personne physique (Capron et Quairel-Lanoizelée, op. cité), or le phénomène organisationnel est dans bien des cas la résultante de dynamiques collectives, et d'une certaine manière « impersonnelles ». L'entreprise/organisation apparaît comme acteur mais lorsqu'il s'agit d'incriminer une quelconque responsabilité, de désigner un responsable, on se heurte à sa nébulosité conceptuelle. « L'entreprise [...] en tant qu'organisation, elle se présente à la fois comme un collectif et comme un milieu voire un monde. [...] mais peut-on appliquer les catégories et les normes du jugement moral à un monde ? » (Anquetil, Bon & alii, 2010, p.14) N'est-il alors pas vain et utopique de vouloir normaliser et « moraliser » les pratiques organisationnelles ? Sachant que le traitement des RPS repose sur la notion même de responsabilité, n'est-ce pas même contre-performant car décrédibilisant ? Répondre par l'affirmative reviendrait à faire porter l'entière responsabilité du risque sur l'individu, ce qui n'est pas acceptable moralement et en vertu de la définition légalement reconnue. Alors que faire ?

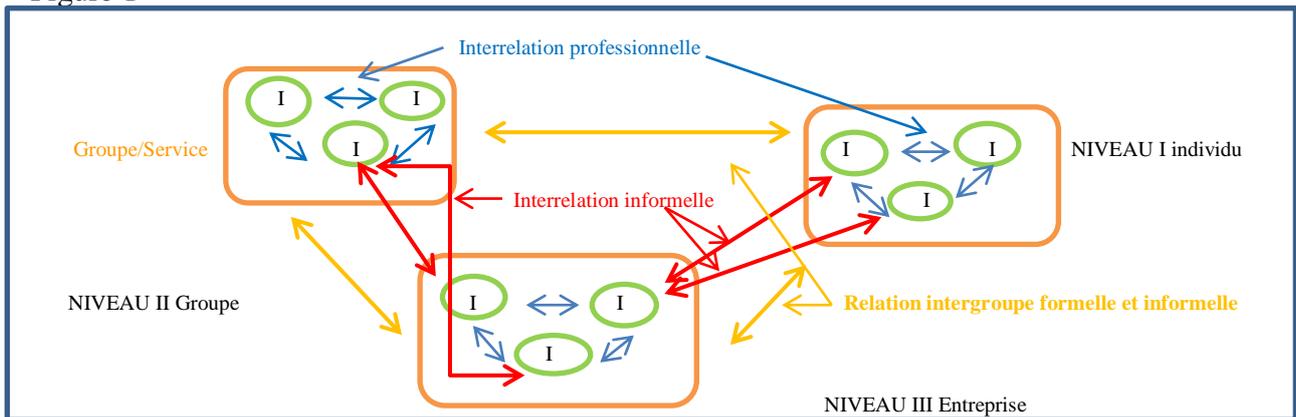
Il s'agit selon nous de nous détacher de la dimension juridique que recouvre la RSE pour nous centrer sur sa dimension éthique. En effet, si la problématique des RPS s'intègre totalement dans une démarche de RSE par la nature même de son objet, à savoir la reconnaissance du risque, ce champ s'intègre également totalement par sa dimension morale, conférée par les soubassements religieux du concept (Gond & Igalens, op. cité). Du point de vue légal, nous venons de le voir, le risque est reconnu. Même s'il subsiste, en pratique, le délicat problème du régime de la preuve. En revanche la question de responsabilité suppose aussi, de l'aborder sous l'angle de l'éthique. Il s'agit de l'éthique individuelle et collective, de l'éthique dans l'exercice gestionnaire de gouvernance.

### 2.1 LA QUESTION ETHIQUE DES RPS

Nous pourrions définir l'éthique comme un code moral en contexte (Anquetil & alii, 2010, op.cité) qui permet à la fois de guider l'acte et de l'évaluer selon des valeurs de justice et de bien (Duhamel & al, 2001,). L'éthique fixe une norme (dimension déontologique) et donne un sens, justifie la finalité de l'acte (dimension téléologique) (Moussé, 1992 ; Bergmann, 1994). Ainsi existe-t-il des éthiques, (Cardot, 2010 in Anquetil et alii. Op. cité) alors qu'il n'existe qu'une morale. La dimension morale fait partie de l'éthique au même titre que l'éthique inclut les dimensions juridique, économique, et sociale de l'acte considéré. Concernant l'entreprise, L'éthique ne relève pas d'une simple « norme » qu'il faut à tout prix respecter pour être bien considéré et soutenu par les différents acteurs de la sphère économique et financière. Il ne s'agit pas d'un simple « code couleur » garantissant l'image optimale, et la reconnaissance par l'opinion publique. L'éthique est à considérer dans sa dimension propre, parce que du fait de sa nature, elle est indissociable de l'action et donc ne peut justifier un traitement « périphérique ». Il s'agit de la dynamique même de l'action. Il ne s'agit pas d'un concept à la mode s'inscrivant dans une logique utilisatrice au sens d'opportuniste, il s'agit d'un fondamental de l'action, dans toutes ses dimensions.

D'après la définition que nous retenons et concernant l'éthique et l'entreprise, deux dimensions sont à prendre en compte. Il s'agit à la fois de l'éthique individuelle et de l'éthique d'entreprise relevant d'une logique collective. Dans une logique de RSE, nous pensons que ces deux dimensions sont étroitement liées. Elle pose alors directement la question de l'éthique organisationnelle : dans quelle mesure est-elle dissociable de la somme des éthiques individuelles elles-mêmes interactives ? A ne considérer que la dimension collective, sans s'intéresser directement aux pratiques individuelles c'est rester dans le flou par nature inopérant, au mieux superficiel. Ainsi se contente-t-on d'une déclaration d'intention, de l'affichage de valeurs, matérialisé dans une charte mais dont l'opérationnalisation se heurte aux pratiques individuelles. En effet l'entreprise ne prend forme que par l'action des hommes qui la composent. Plusieurs niveaux d'incrémentations sont alors à considérer.

Figure 1



La tentation peut être grande notamment en matière de risques psychosociaux de se réfugier derrière « l'anonymat organisationnel » (Niveau II et III de l'action), pour finalement traiter la dimension éthique du problème de façon non impliquante, en d'autres termes, risquer de ne pas résoudre le problème.

Ce n'est donc qu'en considérant la personnalité composite de l'entreprise que l'on peut tenter d'entamer une démarche constructive. Une entreprise indépendamment des personnes qui la composent, n'existe pas. Il faut anticiper, décider, agir, cela ne peut qu'être le fait d'un individu ou d'un groupe d'individus. Puisque l'éthique est un fondamental de l'action. Chacun agit individuellement soit de façon indépendante ou imposée. La somme de ces actes combinés constitue l'action collective avec ses conséquences souhaitées, attendues et au contraire ses « externalités négatives ». L'action de chacun impacte l'action de l'autre et l'action collective. C'est lorsque que l'on sort du cadre de la relation interpersonnelle pour s'intégrer dans le cadre du collectif plus contraignant, et par nature plus impersonnel, que la question éthique peut être « relayée » pour l'individu. Moins concerné, il est co-responsable, souvent maillon d'une chaîne qu'il ne maîtrise pas et dont il a du mal à conceptualiser l'ensemble. Ou bien contraint, il fait taire sa conscience, pour obéir et respecter les consignes. Toute la difficulté autour des risques psychosociaux réside dans l'effet cumulatif des interrelations des unités qui composent l'organisation : individu/groupe/unité de production. Sont ainsi identifiés comme facteurs de risque la fréquence accrue des réorganisations, l'intériorisation par le management de la financiarisation accrue de l'économie, les nouvelles technologies qui « cannibalisent » les relations humaines, les difficultés dans les relations de travail, au sein d'une équipe, la persistance d'une organisation taylorienne notamment dans

les activités de service, ...A cela s'ajoutent des facteurs externes de type : peur du chômage, exigences client, mondialisation affectant la taille de l'organisation et ses process<sup>5</sup> ... Il est alors difficile de nommer un responsable moral. Désigner le tout fait aveu d'impuissance. De fait l'éthique est l'affaire de tous mais selon le statut, le rôle et le pouvoir dont on dispose il est plus ou moins facile d'imposer son point de vue. Toute la difficulté réside dans la volonté organisationnelle. Cette volonté est portée par le dirigeant en premier, et s'incarne par la culture et les process portés notamment par le management. La problématique de l'éthique est avant tout organisationnelle du fait de la pression du collectif exercée sur l'individu.

## *2.2 LES DANGERS DE L'INDIVIDUALISATION DU PROBLEME*

En matière de RPS il existe comme nous l'avons signalé trois niveaux d'action : le primaire, le secondaire, le tertiaire.

- Le premier niveau reconnaît la dimension organisationnelle et managériale du phénomène. En d'autre terme sa contextualisation. Il s'agit de repenser l'organisation dans sa structure, ses process pour garantir finalement le bien-être de ses salariés. Ce niveau d'action relève d'une part d'une reconnaissance par l'entreprise et ses dirigeants de leur responsabilité en matière de santé mentale et atteste, d'autre part, d'une véritable considération de la variable humaine non plus assimilée à une simple variable d'ajustement. De fait adopter un tel positionnement suppose une réelle réflexion sur la structure et les différents systèmes qui la composent, au sens de Livian (2008) et l'acceptation de leur remise en cause.
- Le niveau secondaire, pourrait être qualifié d'intermédiaire dans le sens où il suppose une réponse organisationnelle dans le traitement individuel du risque détecté. Il s'agit d'apporter une réponse individuelle souvent par le biais de formation, de coaching pour tenter de diminuer et de maîtriser l'exposition au risque. A ce niveau, on peut être en droit de se poser la question, de ce qui relève de la sphère gestionnaire et celle bien plus personnelle supposant un vrai travail d'introspection. Se pose de fait un problème éthique dans la réponse même à apporter au problème
- Le niveau tertiaire quant à lui, ne se situe plus au niveau de la prévention mais bien au niveau de l'action de réparation. Le risque s'est matérialisé et il s'agit pour l'organisation d'apporter une aide dans la « résolution » du problème. En matière de santé mentale, il s'agit clairement de mettre en place des dispositifs pour aider le salarié en souffrance. L'action s'inscrit dans une dynamique d'individualisation du traitement du risque. Les dispositifs mis en place, le plus souvent, s'appuient sur des experts et dispositifs externes à l'entreprise et se focalisent sur les salariés en difficulté.

Ces trois niveaux apparaissent complémentaires et attestent à priori d'un même souci, celui de la prise en charge. Cela dit, nous voyons clairement un risque d'inefficacité de ces mesures, du fait d'un effet pervers à l'individualisation du traitement proposé si l'organisation se contente des deux derniers niveaux d'intervention. Ainsi dans le cadre d'une activation de niveau secondaire et surtout tertiaire nous détectons deux limites considérables. La première est de renforcer le sentiment de souffrance et d'isolement des individus concernés du fait d'un effet de stigmatisation, du faible. Demander de l'aide, faire appel aux dispositifs de soutien proposés par l'entreprise c'est reconnaître que l'on est en souffrance. Dans certains contextes organisationnels, cette « levée du voile », peut être vécue comme un risque supplémentaire et

---

<sup>5</sup> Nous renvoyons le lecteur au rapport établi à la demande du premier ministre en Février 2010 sur le Bien-être et l'efficacité au travail. [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)

renforcer l'état de stress et/ou de harcèlement. Il est très important de redire que les phénomènes sont co-actés. Le deuxième risque d'inefficacité réside encore une fois sur la perception que les salariés peuvent avoir. En effet en se focalisant sur l'individu, ce dernier peut y voir une volonté de la part de son employeur de refuser de reconnaître sa part de responsabilité dans la situation vécue. Un sentiment d'inutilité et d'impuissance peut alors être généré et finalement entretenir les mécanismes de tensions psychologiques.

Pour illustrer notre propos, nous pouvons ainsi discuter de la pertinence des « cellules d'écoute » mis en place par l'entreprise France Télécom à partir de 2007. Suite à de nombreux rapports de l'inspection du travail dénonçant la montée du stress et à une fragilisation de l'état de santé de certains salariés, l'entreprise décide la mise en place de « cellules d'écoute ». L'entreprise depuis 2005 est en plein redéploiement, avec pour principale difficulté la gestion d'un surnuméraire de 22000 salariés sans possibilité, du fait d'accords collectifs antérieurs et de statut, de recourir aux licenciements économiques. Tenue par une situation économique, financière et concurrentielle très difficile, l'urgence impose un rythme soutenu dans la mise en œuvre des réformes. Il est clairement établi l'impact négatif de ces changements à la fois dans leur nature et surtout dans leur cadence sur la détérioration des conditions de travail et l'état de santé de nombreux salariés. Sans remettre en question le plan d'action décidé en hauts lieux, la direction, représentée par Monsieur Lombard, décide de tenir compte de cet état de fait en instaurant ces dispositifs de types tertiaires. On peut alors s'interroger sur la pertinence de telles initiatives, dans le contexte social de l'entreprise de l'époque et surtout s'interroger sur la pertinence dans la structure même et les rôles attribués à ces cellules. La volonté affichée est d'offrir un dispositif d'accueil et d'aide au salarié en difficulté, afin qu'il développe son « potentiel d'adaptation ». La structure type de ces espaces s'organise autour de membres du management et de la DRH, assistés du médecin du travail, de l'assistante sociale et de représentants syndicaux. Ne risque-t-il pas d'y avoir conflit d'intérêt et réticence de la part des salariés à recourir à ces dispositifs<sup>6</sup> ?

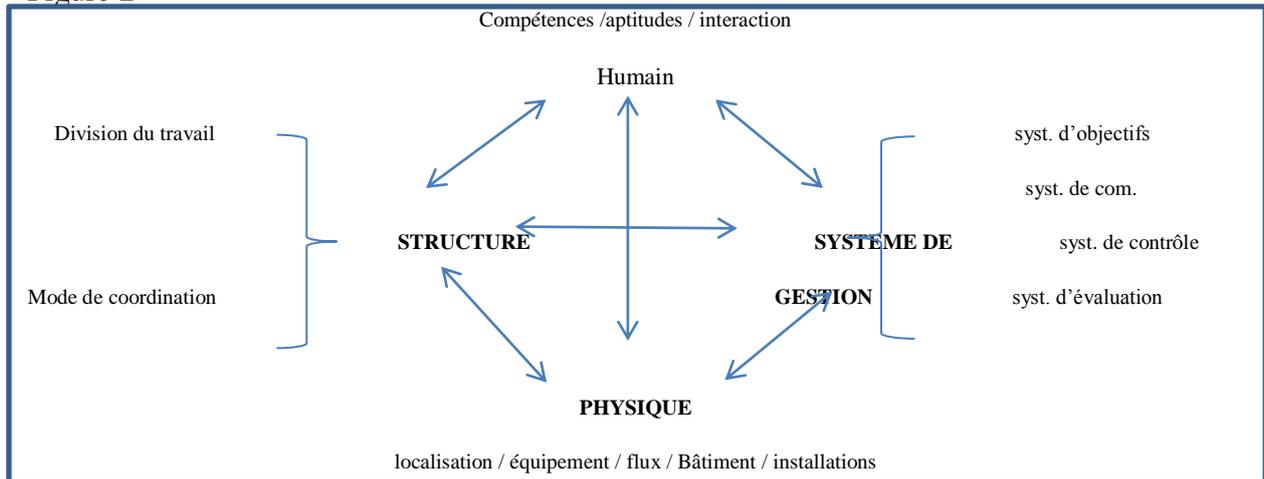
Revenant à une réflexion plus globale, une question d'ordre moral s'impose également. Jusqu'où aller dans le traitement du risque. À partir de quand peut-on entrevoir l'apparition d'un nouveau risque constitué par l'intrusion de l'entreprise dans la sphère purement intime de l'individu ? Qu'est-ce qui relève de l'action de formation et qu'est-ce qui relève d'un travail d'introspection profond et personnel ? Est-ce à l'entreprise de prendre en charge, quelques soient ses formes, un traitement psychologique ? En outre qu'est-ce qui relève de la liberté de choix ?

Le développement d'une prévention primaire peut apparaître longue et susciter des réticences d'ordre économique. En effet cela suppose d'accepter de remettre à plat son mode de gouvernance et son organisation dans ses quatre dimensions (fig.2)

---

<sup>6</sup> Pour plus de détails, nous renvoyons le lecteur à l'étude de cas « Malaises chez France Télécom », déposé auprès de la CCMP. [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

Figure 2



D'après Livian Y-F., « Organisation : théorie et pratiques », pp. 49-58

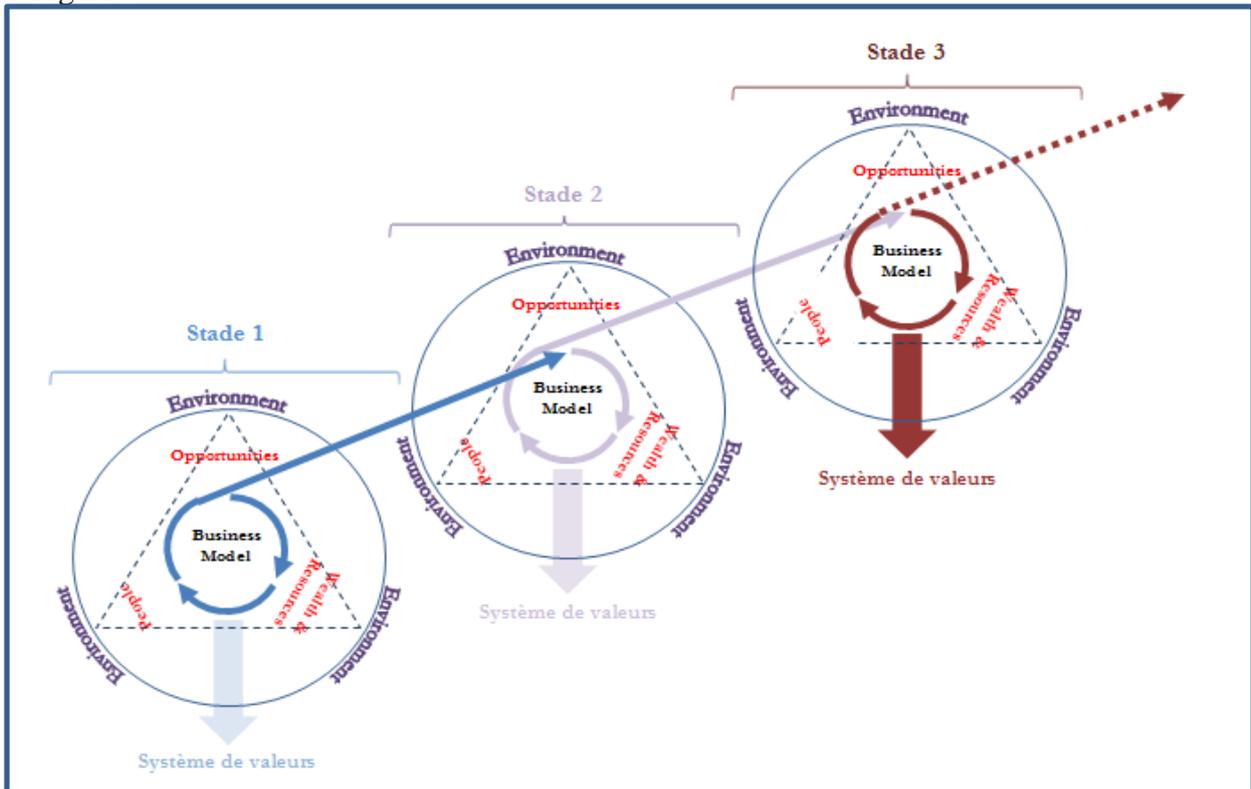
Les contraintes subies par l'entreprise peuvent être un argument pour justifier le choix d'investir les dimensions secondaires et tertiaires. Cela semble plus facilement opérationnel, sans remise en cause des choix stratégiques effectués. Mais n'est-ce pas une erreur ? La démarche de prise en compte des RPS relève, selon nous avant tout d'un état d'esprit. Il ne s'agit pas de se focaliser sur la problématique de la souffrance au travail mais plutôt d'adopter une démarche bien plus constructive et économiquement plus rentable, celle du bien-être au travail. Du fait de la pluralité des éléments internes et externes impactant le sentiment de bien-être, et de la complexité du phénomène, comme nous avons tenté de le montrer, nous pensons qu'il est nécessaire de s'éloigner de la question de responsabilité au sens de culpabilité et d'opter pour une démarche systémique.

### 3. UNE APPROCHE GLOBALE PAR BUSINESS MODEL

#### 3.1 BUSINESS MODEL : DEFINITION

Le concept de business model peut être considéré comme une approche systémique de l'organisation et s'inscrit clairement dans le courant de la contingence dont Mintzberg reste encore aujourd'hui la référence. Il associe organisation interne et principes stratégiques d'action. Ceci étant, il est quasiment impossible de trouver une définition unanime dans la communauté scientifique. Ainsi dans un récent article Moigeon et Lehmann-Ortega (2010) ne recensent pas moins de cinquante définitions sur les quinze dernières années. D'après Osterwalder & Pigneur (2011) le Business model « s'apparente au schéma directeur du déploiement d'une stratégie dans les structures, les process et les systèmes de l'organisation » (p.15). Pour notre part nous comprenons le BM comme une architecture de la valeur au sein d'une entreprise en réponse aux attentes du marché. Ainsi, il est centré sur l'optimisation du système « organisation » dans une démarche de création de valeur, celle-ci pouvant être économique mais également sociétale, immatérielle. Il peut être envisagé comme une solution globale, réponse à un environnement économique et concurrentiel spécifique, combinant « People, opportunities, wealth, environment and resources » (Coissard, 2012). Il s'agit à la fois d'une approche systémique et dynamique, visant l'adaptation permanente de l'organisation.

Figure 3



In Coissard (2012) : « penser en termes de business model », working paper #201202, IDRAC business School

Une des clés de réussite d'un tel processus repose clairement sur l'organisation au sens que nous avons défini précédemment. Visant la performance et s'appuyant sur la stratégie il s'agit alors d'élaborer le bon mode opératoire (définition de la structure et des options matérielles) à la fois dans la combinaison des compétences (gestion des hommes) et dans l'adaptation des process (système de gestion) (cf. figure2). Nous appuyant sur les principes fondamentaux du courant configurationnel appliqués à la GRH, nous justifions l'étroite corrélation qu'il existe entre GRH et BM. Outre la nécessaire cohérence qu'il doit exister entre stratégie et pratiques de GRH et les pratiques entre elles, il est important de comprendre qu'il n'existe pas une pratique meilleure que les autres (Delery et Doty, 1996). Tout est affaire de configuration, de combinaison socio-organisationnelle (Gomez-Mejia, Balkin et alii, 1998), donc de business model. Selon ces principes, il apparaît donc impossible et inutile de tenter de définir un modèle universel. Il est en revanche essentiel de repérer les variables clés à son efficience.

### 3.2 PLACE DE LA RH DANS UNE DYNAMIQUE BUSINESS MODEL

A partir des années 60, un nouveau concept axé sur la valeur humaine se développe, celui de capital humain (Becker, 1993). Cette approche contribue à la réhabilitation du facteur humain comme ressource stratégique à la base de la création de valeur et de richesse. En pratique malgré cette volonté affichée de consacrer l'humain, les logiques économique et financière restent plus prégnantes et souvent en contradictions avec les préoccupations sociales (Brabet, 1996). Ainsi au regard de la réalité (mondialisation, délocalisation, pratiques de rémunération, ...) il semblerait que le facteur humain reste une simple variable d'ajustement (Plane, 2005 ; Castagnos & Leberre, 2005). Aussi, alors que la GRH devrait être le garant d'une amélioration générale des conditions de travail, et ce également par souci économique, les évolutions organisationnelles témoignent d'une pénibilité accrue concourant à la

recrudescence de nouvelles pathologies (Abord de Chatillon & Scouarnec, 2005 ; Abord de Chatillon, Bachelard et Carpentier, 2012). Outre une autonomie factice et de nouveaux modes de contrôle insidieux, l'intensité du travail s'est accrue sous la pression de différents types de contraintes « industrielles » et « marchandes » (Boisard et alii., 2002). L'instrumentalisation de la fonction prend le pas sur une démarche globale. Parallèlement, elle doit intégrer la gestion d'une nouvelle catégorie de risques : les RSP. Nous pouvons encore une fois nous référer à l'exemple de France Télécom, qui aux prises avec un endettement abyssal et l'ouverture à la concurrence du marché des télécommunications, opère un « virage à 180 degrés », en devant à la fois assumer un changement de statut, de métier et donc de culture, le tout sous contraintes de délais, de sureffectifs et de pression financière. L'échec patent des process et méthodes managériales employées va non seulement conduire à la démission du PDG de l'époque, mais entraîner l'entreprise dans des poursuites judiciaires graves. Sonnant comme une Confirmation de l'assujettissement de la variable humaine aux impératifs économiques du BM en place, la déclaration de Stéphane Richard, nouveau PDG est sans équivoque : « il faut remettre l'humain au cœur de l'entreprise »<sup>7</sup>.

L'intérêt de raisonner à l'aide du business model est de permettre de visualiser l'ensemble du process organisationnel afin d'identifier les « zones » de risque et permettre la mise en place d'une démarche préventive de type primaire. Il s'agit de pouvoir avoir une vue d'ensemble du process pour bien comprendre la nature, les enjeux, les conséquences, sans perdre de vue la finalité de l'entreprise : sa création de richesse. En d'autres termes, il s'agit de donner du sens et donc de gagner en efficacité, de favoriser les effets de synergie entre fonctions supports et process. Une tendance organisationnelle actuelle semble aller dans ce sens : l'évolution des fonctions des directions des services généraux. Interpellées désormais directement sur les questions d'amélioration des conditions de travail, elles deviennent « Direction de l'Environnement de Travail » (DET). De fait, les responsables de cette fonction deviennent de plus en plus force de propositions et se rapprochent des directions RH dans une démarche constructive d'amélioration du bien-être dans l'entreprise. Le rapprochement de ces deux fonctions peut faciliter, selon nous la logique « d'implémentation » humaine dans une démarche de création de valeur, et d'offrir, entre autre à la fonction RH l'opportunité de réaffirmer son rôle intégratif trop souvent oublié au profit d'une démarche purement instrumentale (Boyer et alii, 2005). Lors du dernier salon « Bureaux Expo », à l'initiative de l'ARSEG (association des directeurs et des responsables de services généraux), nous avons pu participer à une table ronde sur le thème « bien-être en entreprise : quels enjeux pour les directions de l'environnement de travail ? ». La majeure partie des échanges qui ont été retranscrits dans un dossier spécial du numéro de mai 2012 de la revue, témoignent de la nécessité d'adopter une approche pluridisciplinaire et insistent sur la nécessité de recentrer l'action dans une optique managériale au sens propre. « Il faut d'abord travailler sur les valeurs communes et le sens du travail » déclare manuel Martins, directeur adjoint des moyens généraux France de Danone.<sup>8</sup>

## CONCLUSION

Dans bien des cas les décisions stratégiques n'associent pas ou peu les Ressources Humaines. La gestion de celle-ci est très souvent assujettie au business plan et est exposée à des

---

<sup>7</sup> Nous revoyons le lecteur aux nombreuses déclarations du nouveau PDG annonçant son « nouveau contrat social » en 2010. <http://www.lefigaro.fr/societes/2010/09/17/04015-20100917ARTFIG00557-france-telecom-devoile-sa-reponse-aux-suicides.php> ; <http://www.liberation.fr/economie/0101645165-l-humain-mise-de-france-telecom>

<sup>8</sup> In ARSEG info, n°222. Mai 2012.

injonctions paradoxales ce qui altère souvent la qualité du travail et impacte directement la relation d'emploi liant l'individu à son travail, notamment en altérant son contrat psychologique (Robinson, Reilly & Wolfe, 2006). En outre une des spécificités des business models actuels réside dans la dynamique de changement permanent. Ce n'est pas le changement en lui-même qui est à incriminer, mais plutôt les conséquences qu'il génère ainsi que ses conditions de mise en œuvre. Les impératifs de RSE, sous la pression de l'opinion publique incitent l'entreprise à intégrer la problématique des RPS dans ses process. Nous l'avons vu la dimension éthique du problème est considérable et l'épineuse question de responsabilité, peut facilement dévier sur la recherche de coupables ce qui constitue à nos yeux un biais majeur pour une action constructive. Dans bien des cas malgré la volonté affichée de l'entreprise d'assumer ses responsabilités, les réponses apportées apparaissent plus ou moins bien adaptées. Nous pensons que compte tenu de la nature même du sujet, une prise de recul et un repositionnement conceptuel sont nécessaires. L'adoption d'un raisonnement par Business model, nous paraît alors répondre efficacement au problème car il offre la possibilité d'associer conjointement logiques économique et sociale en adoptant un raisonnement systémique. « Je veux mettre en place un modèle radicalement nouveau d'organisation en France », Stéphane Richard.<sup>9</sup>

## BIBLIOGRAPHIE

- ABORD DE CHATILLON, E., BACHELARD, O. & CARPENTIER, S. (2012). Risques psychosociaux, santé et sécurité au travail, une perspective managériale. Vuibert AGRH, 384p.
- ABORD DE CHATILLON, E. & SCOUARNEC, A. (2005). « Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle des DRH ? ». Actes IAS de la 7<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social, 'performance économique et performance sociale à l'heure de la RSE », éditeurs scientifiques JM. Peretti et JL. Cerdin, pp. 27-40.
- ANQUETIL, A., BON, M., CARDOT, F., CONNAN, JF., HIRECHE-BAIADA, L., HOMMEL, T., NILLES, JJ., ORRU, S. & SAINCY, B. (2010). Ethique de l'entreprise, réalité ou illusion ?, L'Harmattan, 187pp.
- BECKER, G. (1993). Human capital. University of Chicago press, 412p.
- BERGMANN, A. (1994). « Ethique et gestion », in Encyclopédie de gestion, Y. Simon & P. Joffre, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, n°62, pp. 1239-1254.
- BOISARD, P., CARTON, D., GOLLAC, M. & VALEYRE, A. (2002). « Temps et travail : l'intensité du travail ». Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Luxembourg : office des publications officielles des communautés européennes, 2002-X, 89p. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/48/fr/1/ef0248fr.pdf>
- BOYER, L., LEVET, P. & SCOUARNEC, A. (2005). « Le DRH de demain face au nouveau comportement du salarié ». Actes IAS, 7<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social, éditeurs scientifiques JM. Peretti et JL. Cerdin, pp. 197-208.
- BRABET, J. (1996). « Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en GRH ? ». Séances du Gresup du 15 octobre 1996, Ecole de Paris ed. 13.
- CAPRON, M. & QUAIREL-LANOIZEELE, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, coll. Repères, La Découverte, 122p.
- CASTAGNOS, JC. & LE BERRE, M. (2005). La performance des hommes dans l'entreprise : élément de « l'audit social ». Actes IAS 7<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social, éditeurs scientifiques JM. Peretti et JL. Cerdin, pp. 225-231.
- CLARKSON, M. (1995). « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». Academy of Management Review, vol.20, n°1, pp. 92-117.

<sup>9</sup> <http://www.lefigaro.fr/societe/2020/09>

- COISSARD, S. (2012). « Penser en termes de business model ». Working paper #201202, IDRAC business school 8p.
- DELERY, J.E., & DOTY, D.H. (1996). « Modes of theorizing in strategic human resource management : tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions ». *Academy of Management Journal*, vol.39, n°4, pp.802-835.
- DERVIN, Y. (2009). *Ils m'ont détruit! Le rouleau compresseur de France Télécom*. Michel Lafon, 233p.
- DONALDSON, T. & PRESTON, L.E. (1995). « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implication ». *The Academy of Management Review*, vol. 20 n°1, pp. 65-82.
- DUHAMEL, A. & MOUËLHI, N. (2001). *Ethique : histoire, politique, application*, Boucherville (Quebec). Gaetan Morin éditeur, 306p.
- GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société*. Presses Universitaires de France, 474p.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B. & AL. (1998). *Managing human resources*. Second edition, Upper Saddle River, New Jersey 07458, prentice hall, 586p.
- GOND, JP. ET IGALENS, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, coll. Que sais-je ? PUF, 126p.
- HORDEN, F. (1991). « le droit des accidents du travail au travail ». Extrait des cahiers n°3 de l'institut régional du travail de l'Université d'Aix-MarseilleII, [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)
- Lachemann, H., Larose, C. & Penichaud, M. (2010). « Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail ». Rapport remis au ministère du travail. [www.travailler-mieux.gouv.fr](http://www.travailler-mieux.gouv.fr)
- LIVIAN, YF. (2008). *Organisation : théories et pratiques*. 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 320p.
- MERLE, K. (2009). « Le suicide au travail : une nouvelle responsabilité pour l'entreprise ». Actes du colloque ADERSE, Association pour le Développement de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Pau, France, Janvier 2009.
- MERLE, K. (2010). « Le contrat psychologique comme clé de compréhension du suicide au travail ». *Humanisme et Entreprise*, vol 296, 2010, pp. 41-60.
- MERLE, K. & CROUE, CH. (2011). « Malaises chez France Télécom ». Etude de Cas déposé auprès de la CCMP. [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)
- MOIGEON, B. & LEHMANN-ORTEGA, L. (2010). « Génèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant ». *AIMS/M@n@gement*, vol.13, 2010/4, pp. 266-297.
- MOUSSE, J. (1992). « Le chemin de l'éthique ». *Revue Française de Gestion*, n°88, pp. 60-66.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Business Model, nouvelle génération*. Pearson éducation, 281p.
- PLANE, JM. (2005). « Logique compétence et insertion des publics fragilisés dans l'entreprise : jusqu'où est-ce compatible ? ». Actes IAS, 7<sup>ème</sup> université de printemps de l'audit social, éditeurs scientifiques JM. Peretti et JL. Cerdin, pp. 555-559.
- RAY, J-E. (2011). *Droit du travail, droit vivant*. 20<sup>ème</sup> édition, Edition Liaisons, 807p.
- ROBINSON, D., REILLY, P. & WOLFE, H. (2006). « Business Models and HR : logic or fashion ? ». Institute for employment studies, 17p. <http://www.employment-studies.co.uk>
- TALAOUIT, V. & NICOLAS, B. (2010). *Ils ont failli me tuer*. Flammarion, 289p.

# L'ETHIQUE : UN ACCELERATEUR DE CONFIANCE

**Patrick MICHELETTI**

*Professeur GRH*

Ecole Supérieure de Commerce EUROMED

[Patrick.micheletti@euromed-management.com](mailto:Patrick.micheletti@euromed-management.com)

**Zahir YANAT**

*Professeur Management*

BEM Bordeaux Ecole de Management

[Zahir.yanat@bem.edu](mailto:Zahir.yanat@bem.edu)

## 1. LA NATURE DE L'ETHIQUE EN TANT QU'OUTIL MANAGERIAL

L'éthique représente à la fois, la conscience universelle et le tracé de conduite auxquels beaucoup d'individus sont amenés à réfléchir et à réagir face aux dérives comportementales et à leurs conséquences.

A travers l'acte humain décrit dans *l'Ethique à Nicomaque d'Aristote*, nous pouvons analyser l'agir humain à partir de l'efficacité décrite comme la norme d'action.

Dans l'approche de Spinoza, c'est la nature de l'homme dans son ensemble qui est le lieu où l'on peut repérer le plus facilement un itinéraire éthique car il obéit aux mêmes lois que les autres êtres naturels dans le sens où il tend à être ce qu'il est. L'éthique est donc la détermination qui va permettre à l'homme de s'affirmer et de se développer.

L'agir humain est éclairé par la conscience universelle où le cœur y apparaît sous la forme la plus élevée c'est à dire l'humanité.

Agir comme des humains conscients de la difficulté d'être en harmonie avec le temps et l'espace en concordance avec nos mœurs. C'est le tout qui constitue le mouvement propre à chacun face à sa responsabilité envers les autres.

Cette nécessité est présente dans la logique de pensée sur des questions de vivre et d'agir ensemble pour le bien de tous avec une réelle acuité.

La question qui se pose est de savoir comment être capable de déterminer ce qui est bien. Le critère décisif qui est introduit par Kant est l'universalisation. Il s'agit de la formulation de l'impératif catégorique kantien selon lequel l'agir peut être régi en loi universelle. Si l'on veut agir moralement, on doit se poser la question de savoir si l'intention qui est à la source de notre acte peut être universelle ? C'est-à-dire se poser la question de savoir si tout être humain soucieux de moralité et réfléchissant de manière rationnelle serait capable de reprendre l'intention qui l'anime. Pour Kant, ceci est le critère décisif de la morale et de la moralité.

Nous sommes donc dans un univers radicalement différent de la démarche éthique de Spinoza. Avec Kant, nous sommes dans le domaine du devoir, de l'obligation, de la raison, du dépassement de soi, c'est-à-dire ne plus voir les choses à partir de son point de vue ou de celui du groupe auquel on appartient, mais d'un point de vue universel. Grâce à la loi morale, issue de ce mouvement de pensée l'éthique de l'économie de marché a pour racine le consommateur au-delà de la simple notion de prix à partir de trois évolutions :

- Le consumérisme notamment pour l'intérêt du public de se porter sur la qualité des produits et des services et la sécurité de leur utilisation.

- La pratique des entreprises pour la réalisation c'est à dire la conception, la fabrication et la distribution des produits et services notamment en regard de l'environnement.
- Les politiques internes notamment dans les processus industriels et commerciaux en s'intéressant particulièrement aux travailleurs concernés.

En fait, la plupart des entreprises soucieuses de leur image sont amenées à examiner de près la répercussion sur le consommateur des conditions dans lesquelles elles réalisent et commercialisent leurs produits et services.

Une mesure de la réputation des marques et une estimation des impacts négatifs devient donc nécessaire afin de ne pas se placer dans une optique d'altération de leur image.

C'est ainsi que l'instauration de lois peut entraîner la confusion entre éthique et juridique en ce sens où la présence de lois est considérée comme un moyen de ne pas outrepasser ses responsabilités en faisant n'importe quoi, n'importe comment.

C'est la loi et la contrainte de la loi qui s'imposent. Dans son approche éthique Kant ne cherche pas à fonder une nouvelle morale, mais il se pose la question de savoir ce qui fait la moralité d'un acte. Si l'on fait une comparaison avec l'éthique des entreprises et de leurs salariés, il ne s'agit pas pour autant de définir ce que l'on doit faire, mais d'être soucieux de sa moralité en réfléchissant véritablement sur cette moralité, en étant capable de rechercher la source même de cette moralité et de définir clairement la moralité de son acte sans pour autant faire référence à des règles édictées par une quelconque autorité.

A partir de cela, Kant fait la distinction entre ce qui relève de ce que l'on doit faire par respect de la loi et ce que l'on fait par respect à ses valeurs et sa morale

Le raisonnement kantien met en évidence la contradiction d'une pensée qui adhère à la croyance selon laquelle lorsqu'il y a conformité aux lois, il y a nécessairement un comportement éthique. Or, rien n'est plus faux, car les lois peuvent être immorales ou tout simplement protéger des intérêts particuliers et pire ériger une conduite soi-disant morale qui en a seulement l'aspect et non le fondement même.

En fait, l'éthique commence là où le juridique finit, elle va au delà des lois qui se veulent un minimum morales et équitables.

Cette confusion entre éthique et juridique fait en sorte que l'on crée des codes d'éthique qui sont simplement des répétitions des lois afin de ne pas créer de distorsions entre ce que l'on veut faire et ce que l'on peut faire car l'essentiel est ce que l'on doit faire, dans l'acceptation la plus élevée du terme.

Donc, la légalité comme règle de moralité est un dernier recours des limites légales, positives. Le Droit est le critère, la règle de moralité des entreprises. Cela n'empêche par pour autant d'agir de manière immorale, selon le vieux principe " pas vu, pas pris, pris, pendu ".

C'est en particulier, les raisons qui ont amené à la création de normes internationales afin de distinguer concrètement par des références et des standards reconnus ce qui en fait relève de l'éthique et de l'équité.

Sans toutefois remettre ces idées en cause, il a été nécessaire de créer de nouvelles conditions juridiques. Cette approche relativement récente (décennie 90) s'est fortement accentuée avec la mise en place des normes ISO (Qualité) pour lesquelles il est nécessaire d'opérer des investigations en mettant en place des objectifs, en assurant une conformité de standards, en vérifiant la performance et en analysant les résultats.

Dans cet ordre d'idée, la norme **SA 8000** constitue une forme d'audit originale avec une norme transparente, mesurable comportant des standards vérifiables pour certifier la performance des entreprises en matière de responsabilité sociale. Elle est basée sur les règles internationales issues de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et la Charte des Droits de l'Enfant. Elle corrobore l'idée selon laquelle sans parler de juridisme à outrance on peut mettre en place

des indicateurs fiables permettant non pas d'interdire ou d'encourager mais tout simplement de vérifier par l'extérieur, que les pratiques en place sont éthiquement acceptables et reconnues. La norme **ISO 14000** pour la protection de l'environnement permet à une entreprise de formuler une politique et des objectifs prenant en compte les exigences législatives et les informations relatives aux impacts environnementaux significatifs. Elle s'applique aux aspects écologistes que l'entreprise peut maîtriser et sur lesquels elle est censée avoir une influence. Elle n'instaure pas elle-même de critères spécifiques de performance environnementale mais donne un reflet de la politique de protection environnementale assumée par l'entreprise.

A partir de ce que la croyance collective émet comme principes d'éthique, l'estimation des moyens utilisés pour gagner de l'argent va dépendre de la faculté que nous détenons tous, pris un à un, que nous soyons salarié de l'entreprise dont on observe les pratiques ou que l'on soit dans le public en dehors de celle-ci. Nous nous attribuons la faculté de juger de la moralité d'une entreprise en fonction de critères personnels et de références communes.

Or, ce qui caractérise l'entreprise est avant tout l'efficacité et non plus la pérennité telle que nous pouvions la concevoir auparavant. On peut donc imaginer une entreprise qui se développe très vite avec une grande efficacité et disparaît aussitôt. Il faut être le plus efficace possible pour gagner des parts de marché, pour battre la concurrence, pour satisfaire la rémunération du capital des actionnaires etc... Ceci dit, la plupart des entreprises, fort heureusement, sont parfaitement honnêtes.

Avec la mise en place des normes, il est nécessaire d'examiner ce qui en fait est la source de l'éthique et de l'équité.

L'environnement moral d'une entreprise ne se limite pas au cadre légal dans lequel elle exerce. Il y a un autre environnement moral qui est beaucoup plus difficile à saisir. Cet environnement ne fait pas l'objet de lois. Il s'agit de l'environnement moral constitué par l'ensemble des personnes employées par l'entreprise. L'éthique est ancrée sur une base d'inductif partant des réalités individuelles et collectives pour arriver à dégager un concept de valeurs auxquelles chaque individu peut se rattacher. Ce concept de valeurs sera d'autant plus élaboré à partir de l'expérience acquise par l'individu tout au long de sa vie en commençant par les valeurs de la famille, de l'école, de ses fréquentations amicales, professionnelles jusqu'à sa façon de voir le monde, sa façon d'élever ses enfants, sa maturité, sa poignée de main, constituant ainsi le socle des valeurs intrinsèques auxquelles il fera référence et consolidera par maturation.

Là, évidemment il est beaucoup plus délicat de sentir, de comprendre cet environnement moral car il n'est pas question de tenir compte d'une manière obsessionnelle de l'histoire de chacun, de la formidable complexité de ce qui fait chaque individu. Mais, on peut dire qu'il est impossible d'en faire l'économie.

La profonde individualité de chacun trouve écho dans l'entreprise à travers son ambition personnelle. L'ambition est le lieu intime de la motivation, c'est là où la finalité du travail se manifeste comme objectif de réalisation personnelle. C'est un endroit secret où l'individu s'affirme et se fait autre, en se distinguant des autres. L'ambition et son corollaire la motivation, sont les principaux leviers du management dans son approche humaine.

La souveraineté moderne de l'individu incite chacun à devenir soi-même. La norme sociale contemporaine étant fondée sur la responsabilité et l'initiative (Ehrenberg, 2000).

" Le fruit le plus mûr de l'arbre est l'individu souverain,  
l'individu qui n'est semblable qu'à lui même " (Nietzsche)

En fait l'individu dans le monde des affaires est débarrassé des préjugés et des règles morales fondées sur la culpabilité et l'initiative. L'individu est désormais à la conquête de son identité personnelle et de sa réussite sociale, sommé de se dépasser dans une aventure entrepreneuriale individuelle ou collective.

Le culte de l'initiative et de la performance trouvent ici le terreau propice à leur succès.

Le monde du travail se présente clairement comme le lieu privilégié de réalisation des individus, la valeur clé étant le dépassement de soi, la performance qui ressemble au modèle de la performance sportive.

Par cette approche, la consolidation des valeurs éthiques d'un individu est la résultante d'une construction à partir de son vécu tel que nous l'avons défini mais aussi sur ses conceptions personnelles à partir d'autres éléments plus en rapport avec l'éthique telles que la philosophie, la religion, la politique.

Cet édifice global apparaît en fait comme une accumulation de valeurs personnelles auxquelles chaque individu croit et veut en défendre les conceptions et acquis.

Cependant, là où apparaît la distorsion essentielle, c'est la contrainte pour l'individu d'entrer dans d'autres valeurs qui ne sont pas siennes au seul motif qu'il faille "réussir" en particulier sa vie professionnelle.

Cette remise en cause est en réalité l'élément majeur qui va faire basculer l'édifice difficilement élevé au long des années pour atteindre des objectifs en complète contradiction.

En d'autres termes, la réussite peut passer par d'autres voies que celles empruntées couramment ou du moins jugées acceptables sur l'aspect éthique et déontologique à la fois personnel et collectif.

D'ici à dire que c'est l'organisation (environnement professionnel) dans laquelle se trouve l'individu qui modifie substantiellement son être intérieur au point de le changer et ainsi constituer le nouvel édifice personnel, est une supposition lourde de conséquences. En d'autres termes : il y a des valeurs de départ mais il y a la réalité quotidienne, à laquelle l'individu est rattaché et dépendant.

Triste réalité qui amène chacun d'entre nous à repenser son édifice de valeurs par rapport à ce que l'on est et ce que l'on veut être. Il s'agit ainsi pour les chefs d'entreprises et les managers de respecter la légalité et l'éthique et d'inscrire l'efficacité de l'agir dans ces limites.

D'ores et déjà, voulant concilier ces impératifs avec en plus l'aspect équitable pour chacun, on peut affirmer que beaucoup de conditions sont réunies pour qu'apparaissent les conflits dans l'organisation.

En fait, les conflits naissent le plus souvent dans une lutte de valeurs des uns confrontés aux valeurs des autres. Plus subtilement, les conflits surgissent aussi malgré l'existence de mêmes valeurs qui ne sont pas hiérarchisées dans le même ordre ou que les dimensions prioritaires ne sont pas les mêmes ou qu'elles soient plutôt interprétées de manière différente.

Or, à l'intérieur d'une organisation quelle qu'elle soit, l'ensemble des individus a également des valeurs semblables et différentes, c'est d'ailleurs ce qui en fait sa force et son originalité.

Dans un tel contexte, les décisions qui vont être prises le seront certainement en fonction des nombreux critères d'appréciation par rapport aux valeurs défendues par les individus.

De ce fait, l'éthique de l'entreprise peut avoir des effets positifs sur le groupe d'individus à partir du moment où elle renforce le système de valeurs de chaque individu. Ainsi, une approche de marché dont les aspects peuvent se révéler favorables à l'entreprise peut constituer un développement très intéressant en ce sens qu'elle constituera un relais en terme de chaîne de valeurs à l'intérieur de l'entreprise où chacun y verra et reconnaîtra son propre système de valeurs.

Cette reconnaissance interne par une approche méthodique et rigoureuse constitue de plus en plus le socle de l'éthique de l'entreprise constituant ainsi la pierre angulaire de tout l'édifice.

De même, on pourra parler d'influence réciproque positive à partir du moment où l'éthique de l'entreprise et l'ensemble des individus la composant consolident l'édifice global de l'éthique par assemblage du système de valeurs.

Outre les bienfaits ressentis à l'intérieur de l'entreprise, des effets bénéfiques peuvent être ressentis à l'extérieur de l'entreprise du fait qu'elle adopte une position éthique conforme à ses intérêts et ceux des individus qui la composent.

On peut donc affirmer qu'en de telles circonstances, c'est un système de réputation éthique qui va s'opérer au profit de l'entreprise par l'application de standards tels que les normes évoquées précédemment.

En bout de ligne, il en résulte un accroissement de revenus annuels entraînant ainsi un accroissement de la prospérité de l'entreprise.

De plus l'accroissement de la rentabilité à moyen ou à long terme et la recherche d'un retour sur investissement éthique pourraient être les motivations pour se doter de normes élevées de comportement éthique en affaires en procédant à un calcul classique permettant de démontrer si chaque unité investie en éthique a une rentabilité financière satisfaisante.

C'est toujours le dilemme du capitaliste qui est confronté systématiquement entre ses valeurs d'être humain et ses pulsions de financier qui l'emportent par la pression du marché ou de ses actionnaires.

Dans cette perspective négative, l'affaiblissement de ces normes lors de périodes de difficultés financières entre autres, créera un appauvrissement du climat organisationnel car il sera toujours plus difficile de défendre des valeurs qui peuvent presque apparaître superflues aux yeux de certains alors qu'il y a péril en la demeure.

Dès lors, on pourra parler d'une diminution de la productivité car il y aura forcément choc entre les valeurs d'éthique et de rentabilité. D'ailleurs, ceci ne signifie en rien que l'éthique soit étroitement rattachée à une forte rentabilité.

Dans cet ordre d'idée, la réputation de l'entreprise pourrait être moins éclatante par une baisse de confiance du public en général envers elle, car même si le public est conscient de la fragilité de beaucoup d'entreprises, il n'en reste pas moins attentif à ce qui se fait et pourrait aussi bien lâcher une entreprise florissante qui ne respecterait pas ses engagements en termes d'éthique.

Il est certain qu'une baisse de la rentabilité à court ou à moyen terme entraînera inévitablement une remise en cause de tout l'acquis éthique durement construit au fil du temps car il ne faut pas oublier qu'il y a de plus en plus une forte corrélation entre éthique et confiance.

Par conséquent, se doter de normes éthiques est donc une stratégie risquée en soi, car il faut les respecter, quelles que soient les conditions du marché qui prévalent. Mais l'intégrité n'est pas une question de marché.

## 2. L'ETHIQUE ET LA CONFIANCE EN ACCORD MAJEUR

Une des caractéristiques majeures de la confiance est le fait qu'elle soit un élément de stabilisation des anticipations et un dispositif assurant l'unicité des représentations sociales des acteurs permettant l'engagement dans l'action. Ainsi le fait que chacun puisse avoir confiance en quelqu'un ou quelque chose permet de régler les comportements sociaux.

En matière d'éthique, on s'aperçoit que la confiance constitue un mode efficient de coordination entre le personnel et l'organisation. Elle a donc un rôle majeur à jouer en tant que mécanisme de soutien et de solidification de l'échange par la mobilisation d'autres ressources en particulier les obligations réciproques qui caractérisent le jeu de l'échange des acteurs.

Nous pouvons aussi dépeindre la confiance comme une institution invisible (Arrow, 1974 ; Mangematin, 1999). Dans une approche sociologique, la notion d'institution revêt des concepts multiples faisant référence aux règles, normes, valeurs dans le but de codifier et réguler les actions entre les individus.

Toutefois la confiance en tant qu'institutionnalisation de l'éthique n'est pas susceptible d'emporter tous les qualificatifs qui y sont parfois rattachés tels que "soulagement" faisant écho d'un état sur lequel on peut s'appuyer et laisser faire. L'institution confiance par rapport à l'éthique représente plutôt une relation qui ne s'active et ne se mesure que par le lien social à partir du jugement personnel que chaque individu apporte par rapport à l'autre.

L'altérité devient un enjeu essentiel du jugement par le fait qu'elle emporte la confiance à partir de son propre jugement sur l'autre (Schmidt, 1997).

Dans ce type d'approche la réflexion est un phénomène social qui détermine des sentiments d'honneur ou de culpabilité par le fait qu'elle peut être ouvertement outrepassée par le biais de la trahison ou du manque dans un engagement préalablement soutenu (Deutsch, 1962).

En conséquence, cela conduit à un processus psychologique du doute d'autant plus qu'il se situe dans un temps donné où la limite peut être fixée ou tout simplement infinie. Il est donc impératif de savoir dans quel espace temps se situe la confiance afin de ne pas mettre en œuvre un point de vue qui ne saurait fausser l'évaluation et donc la valeur absolue que l'on met dans et en elle.

Par ailleurs, on peut se poser la question du caractère de réciprocité de la confiance avec l'éthique, c'est à dire de la relation engendrée par la confiance et en retour d'une obligation de confiance nourrie par l'éthique (Karpik, 1997). A ceci, on peut rajouter une asymétrie de la relation de confiance entre des partenaires de niveau inégal du moins dans leur relation hiérarchique où l'éthique pourrait être en balancement fondamental.

En fait, la réception de la confiance entraîne une forme d'autorisation de droit de l'autre partie qui ne prend fin qu'au moment où elle s'exerce.

De même, que la variabilité de la confiance inscrite sur un même continuum peut prendre des formes complètement opposées au point que l'on parlera plus facilement de défiance ou de méfiance.

En terme de valeur, la confiance est graduée, mesurable, sujette à variation. Toutefois lorsque la variabilité est exprimée négativement (manque, perte, aveugle, non) ou positivement (excès, abus, trop) elle est toujours ramenée à une connotation péjorative (Thuderoz, 1999).

Tout est exprimé comme si la confiance en tant que donnée sociale ne pouvait souffrir d'une quelconque connotation sans entrer dans un univers inacceptable. Cela signifie notamment qu'elle est considérée comme une donnée pure, se suffisant à elle-même sans que l'on y rajoute d'autres éléments qui n'auraient pour seuls effets de la décharger de sa vraie nature.

Le contexte organisationnel joue également un rôle fondamental par rapport à la confiance dans la mesure où chacun des acteurs trouve à terme son intérêt dans l'échange (Williamson, 1993). Cependant, on peut y voir une hypothèse de conduite future où chaque acteur va se situer par rapport à un gain futur avec une vision basée sur une rationalité minimale de l'individu, assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique (Simmel, 1987 ; Baudry, 1999).

La confiance se définit également comme un niveau de probabilité subjective pour lequel un acteur évalue le terme de l'échange qui va produire une action particulière, dans un contexte où sa propre action est affectée. A partir d'un tel constat on peut parler d'authenticité dans la relation de confiance basée en particulier sur le fait qu'une autorité extérieure en assure la régularité et donc l'acceptation.

La confiance engendre ainsi des notions de pouvoirs et de comportements qu'il serait illusoire d'ignorer. Ainsi, la vulnérabilité est accrue face à des personnes ou des événements qui ne sont pas toujours sous contrôle et qui suscite des désagréments à hauteur du niveau de confiance institué.

Dans cette perspective, on peut s'en tenir à des probabilités basées sur un calcul de risque dans lequel la confiance va contrebalancer le risque que l'on prend par rapport à l'attitude que l'on adopterait sans cela.

Dans cet ordre d'idée : la prédiction des comportements repose sur la bonne foi. De ce fait, la confiance marque le pouvoir et la promotion des intérêts exercés à travers la manipulation ou la capitulation de l'acteur le plus faible (Hardy, Philips, 1995).

La confiance signale un sacrifice volontaire de l'intérêt personnel à court terme, alors que l'exercice du pouvoir contraint des individus à ne pas s'engager dans des comportements opportunistes. La coordination via l'exercice du pouvoir tend moins à mener à la synergie et à la créativité associées aux formes de collaboration davantage fondées sur l'excellence (Hardy, Clegg, 1996).

Un des aspects importants de la confiance repose sur la conviction qu'une partie place sur l'autre, le sentiment ou l'attente concernant une relation partenariale qui est issue de l'expertise, de la fiabilité et des intentions (Ganesan, 1994).

Par ailleurs, la crédibilité de la confiance se manifeste dans les capacités et la volonté des acteurs à réaliser les engagements contractés. A cela, on peut y rajouter, le côté émotionnel avec lequel les acteurs devront éventuellement modifier les décisions à prendre en fonctions des changements et des incertitudes qui peuvent survenir. (Cullen, Johnson, Sakano, 1994).

### 3. L'UTILISATION DE L'ETHIQUE COMME ACCELERATEUR DE LA CONFIANCE

L'ensemble des décisions prises chaque jour par un individu s'articule dans un environnement où les informations ne sont que très partiellement disponibles ou partielles. Dans de telles conditions, il est donc nécessaire de mettre en œuvre un moyen susceptible d'assurer le maximum de satisfaction sur le retour de perception de la situation rencontrée. Pour cela, intégrer des notions d'éthique apparaît comme le moyen privilégié pour accélérer la confiance et ainsi assouplir la rigidité des attitudes, briser les barrières d'autodéfense.

Dans ce contexte, l'éthique prend naissance dans un niveau de risque qui apparaît à partir d'une situation réelle vers une situation fictive anticipée. Les risques n'existent que comme composants de la décision et de l'action, ils n'existent pas dans l'absolu.

Ceci ne signifie nullement que l'éthique diminue la complexité, en réalité elle ne fait que la souligner en donnant aux acteurs la possibilité de la diminuer. Elle n'est donc pas intrinsèquement réductrice de la complexité mais plutôt catalyseur de réduction de la complexité.

On peut comparer la confiance à un objectif photographique dont le système optique de mise au point permettrait de modifier la vision de la réalité en réduisant la complexité par un double mécanisme de focalisation sur quelques points particuliers et d'opacification des autres éléments du champ (Neuville, 1997) auquel on pourrait rajouter l'éthique comme filtre d'ajustement.

Dans tous les cas de figures, la confiance est un moyen d'anticipation des comportements et des attitudes dans le but premier de rassurer avant même qu'il y ait eu le moindre début

d'action, à tel point que l'on peut affirmer que la déclaration ouverte de la confiance constitue le début de l'action elle-même dans la mesure où elle s'inscrit dans une conception éthique acceptée sur un continuum.

Cette position pour le moins singulière où l'action s'enclenche sans qu'il y ait de démarrage porte à croire que l'éthique est un sentiment actif par lequel les acteurs concernés vont développer des comportements adéquats sur la situation future même si celle-ci est éminemment complexe. Dans ce cas, la fonction rassurante de la confiance aura permis de déclencher substantiellement un processus de développement éthique futur en agissant ainsi comme un détonateur de l'action future désirée.

Toutefois, on peut se poser la question de l'intérêt que chaque acteur poursuit par rapport à la confiance qu'il désire acquérir. En effet, si les intérêts sont communs voire identiques, peut-on encore évoquer l'éthique ?

En fait, la réponse est multiple car il faudrait au préalable mesurer le degré d'intérêt commun par rapport à l'objectif à atteindre. Évidemment la quasi impossibilité de la réponse nous amène à codifier la confiance en l'exprimant ouvertement par rapport aux compétences et à la volonté de chacun clairement exprimées. Dans ce cas, nous pouvons plus facilement déterminer l'intérêt commun et identifier le degré d'éthique qui en résultera.

Pour cela l'indécidabilité c'est à dire la constatation d'un ensemble de solutions par rapport à un ensemble de décisions qui entraînent le blocage de la décision ne trouve son issue que dans un autre ensemble qui comprend les croyances, les peurs, les inhibitions, l'expérience, la compétence, le savoir, l'intuition etc...que l'on peut rassembler par l'éthique en tant que dépositaire de la confiance.

Certes, le jeu des acteurs est prépondérant dans l'évocation de la confiance. Or, on ne peut sous-estimer le rôle joué par la structure dans l'apparition et l'évolution de la confiance.

Du fait que la structure est le point de rencontre des acteurs à l'intérieur de laquelle va s'opérer le champ exploratoire des décisions à prendre pour arriver à un ou des objectifs fixés, il va y avoir non seulement des conditions favorables à l'instauration de la confiance mais aussi des mesures coercitives telles que la sanction la punition ou la récompense et la félicitation étroitement liées à l'éthique collective. Ainsi l'entreprise devient le vecteur de développement de l'éthique par le fait qu'elle introduit des éléments endogènes permettant aux acteurs de se positionner par rapport aux autres.

Et n'oublions pas que « la morale commande et l'éthique recommande ».

## BIBLIOGRAPHIE

ARROW (1976). Les limites de l'organisation. PUF

BAUMOL, W (1991) Perfect markets and easy virtue Sous-titre business ethics and the invisible hand - Blackwell Ed

BENOY, J ; GARDNER, J (1995) How industrial distributors view distributors suppliers partnership arrangements in Industrial Marketing Management.

BOWERSOX, DJ (1990) The strategic benefits of logistics alliances in Harvard Business Review, n°4, vol 68, July-August 1990.

BROWN, K ; FREDERICK, R (1994) Emerging global business ethics - Quorum Ed

CULLEN, J ; JOHNSON, J ; SAKANO, T (2000) Success through commitment and trust. The soft side of strategic alliance management.

DONADA, C ; GARRETTE, B (2000) Partenariat vertical et gain coopératif. Actes de la IX conférence internationale de management stratégique de l'AIMS.

DONEY, P ; CARRON, JP (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationship in journal of marketing.

EHRENBERG, A (2000) La fatigue d'être soi Sous-titre dépression et société Ed Odile Jacob

FERRELL, (1994) Ethical decision making and cases Edition seconde édition Editeur Houghton Mifflin Company

FRAM, EH (1995) Purchasing parternships : the buyer's view in Marketing Management

FREDERICK, R (2002) Companion to business ethics [a] Blackwell Oxford

GARRETTE, B (1996) Les stratégies d'alliances, Les Editions d'Organisation

GELINIER, O (1991) L'éthique des affaires Sous-titre halte à la dérive Editions du Seuil

LA BRUSLERIE, H (1992) Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise Ed Economica

MANGEMATIN, V (1999) La confiance : approche économique et sociologique in THUDEROZ Sociologie des entreprises

MOUSSE, J (2001) Ethique des affaires : liberté, responsabilité Ed Dunod

NEUVILLE, JP (1997) La stratégie de confiance in Sociologie du travail

PERROTIN, R ; LOUBERE, JM (1999) Nouvelles stratégies d'achat, Les Editions d'Organisation.

PUEL, H (1989) L'économie au défi de l'éthique Sous-titre essai d'éthique économique Edition du Cerf

ROY, J ; BIGRAS, Y (2000) Le partenariat - rencontres internationales de logistique

SIMMEL (1987). Philosophie de l'argent. PUF.

STUMP, R ; HEIDE, JB (1996) Controlling supplier opportunism in industrial relationships in Journal of Marketing Research

TATE, K (1996) The elements of a succesful logistics partnership in International Journal of Physical distribution

THUDEROZ, C in MANGEMATIN, V (1999) La confiance : approche économique et sociologique in La Sociologie des Entreprises, Editions La Découverte

TORRE, A ; CHIA, E (2001) Pilotage d'une AOC fondée sur la confiance in Gérer et Comprendre n°65

TOURNEAU, P (2000) L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle Ed Dalloz

WATHNE, KH ; HEIDE, JB (2000) Opportunism in interfirm relationships forms, outcomes and solutions in Journal of Marketing n°64.

WILLIAMSON, O (1986) Economic Organisation, Wheatsheafbooks

# STAKEHOLDER POWER AND CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE: THE OWNERSHIP STRUCTURE EFFECT.

**Béehir BEN LAHOUEL**

*Doctorant*

IAE de Corte

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

**Jean-Marie PERETTI**

*Professeur*

ESSEC Business School, IAE de Corte

[peretti@univ-corse.fr](mailto:peretti@univ-corse.fr)

## ABSTRACT :

This study focuses on exploring the power of influence that hold some stakeholders in setting up a corporate social performance (CSP) score in the French context. Our objective is to empirically test the stakeholder theory from conceptual framework. The hypotheses are tested using a multiple linear regression model. The sample consisted of 129 French listed companies. The results indicate that social performance is positively and significantly associated with the presence of institutional investors. Moreover, the financial performance does not seem to affect the level of social performance.

## RESUME :

Cette étude porte sur l'examen du pouvoir d'influence que possèdent certaines parties prenantes, en particulier le pouvoir de vote des actionnaires, dans la constitution d'un score de performance sociétale. L'objectif de la recherche consiste à tester empiriquement la théorie des parties prenantes à partir d'un cadre conceptuel. Les hypothèses sont testées en utilisant un modèle de régression linéaire multiple. L'échantillon est composé de 129 entreprises françaises cotées. Les résultats indiquent que la performance sociétale est associée positivement et significativement avec la présence d'investisseurs institutionnels. Par ailleurs, la performance financière ne semble pas affecter le niveau de performance sociétale.

## INTRODUCTION

The empirical literature on the implementation of the corporate social responsibility concept (CSR) has been criticized for the lack of some factors, other than financial performance, which may affect the level of corporate social performance (CSP) (Margolis and Walsh, 2003; Orlitzky et al., 2003; Wood, 2010). It has been shown that the power exercised by some stakeholders is one of the levers that leads to better organizational CSP score (Gonzalez-

Benito and Gonzalez-Benito, 2010; Sadorsky and Henriques, 1996; Kassinis and Vafeas, 2006; Papania and Pelouza, 2008).

The stakeholder theory provides a theoretical framework which can explain that organizational success depends on the skills of its leaders to manage relationships with different stakeholders. The determination of power and interests within each group of stakeholder is vital to the organization (Kipley and Lewis, 2008; Welcomer et al., 2003). Stakeholder power was introduced as a relevant factor when describing the ability of an organization to achieve its strategic objectives (Bryson and Bromiley, 1993; Kipley and Lewis, 2008). Knowing key stakeholders groups, their interests, their positions, their alliances, and their relative importance vis-à-vis the policies, programs and the procedures of an organization, allow it to interact more effectively with its stakeholders (Berman et al., 1999; Welcomer et al., 2003).

Prior theoretical developments have focused especially on stakeholder's attributes and their strategic management (Berman et al., 1997; Hendry, 2005; Mitchell et al., 1997). CSP empirical literature is lagging behind in studying the extent of stakeholder power and its relation to CSP. In this study we attempt to describe and explain the power of one of the organizational primary stakeholder (Clarkson, 1995): the shareholders. We will test their influences on the organization social reactivity.

The first section is devoted to a theoretical modelling of stakeholder power using a framework derived from stakeholder theory. In the second section, we will present the research hypotheses through a literature review. The research methodology is presented in a third section. Finally, the research results will be analysed and discussed in a fourth section.

## 1. THEORETICAL MODELLING OF STAKEHOLDER POWER

Stakeholder theory states that primary stakeholders (Clarkson, 1995), those considered relevant by management in terms of power, legitimacy and urgency (Mitchell, Agle and Wood, 1997), influence organizational strategies. Eden and Ackerman (1998) suggest that stakeholders can only be people or groups who have the power to directly affect the organization's future. In the absence of that power, they are not considered as stakeholders. Moreover, Pfeffer and Salancik (1978) state that these influences can be direct and indirect. They are based on the degree of resource dependency between an organization and its stakeholders (Frooman, 1999) or the position held by the organization within a stakeholder network (Rowley, 1997). Stakeholder influence capacity can be explained by the resource dependence theory. According to this theory, "*organizations are not self-contained or self-sufficient*" (Pfeffer and Salancik, 1978, 2003, p.43), they are vulnerable to their environment that controls the resources they need (eg., workforce, raw materials, technology, capital, etc..).

### 1.1. DÉFINITION OF STAKEHOLDER POWER

Mitchell, Agle and Wood (1997) noted that most definitions of power stem from the Weberian idea which present the power as "*a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done*" (Pfeffer, 1981, p. 3; in Mitchell et al., 1997). According to this definition, the one who holds power has the potential to influence behaviour, change the course of the events, overcome the resistance, and persuade other individuals or groups of individuals to act in certain ways (Botten, 2009). According to Mintzberg (1983), influence is equivalent to power, as power that is not exercised is insignificant, and influence is a materialization of that power.

Moreover, some authors believe that power must be distinguished from influence. For example, Mokken and Stokman (1976, p.37, in Willer et al., 1997) argue that "*the exercise of influence takes place mainly by means of persuasion, information and advice*", while for power, "*force, coercion and sanctions are sufficient*" (1976, p.35). In the present study the power represents the stakeholder power of influence on organizations whether by means of coercion or persuasion.

## *1.2. THEORETICAL FRAMEWORK*

Many authors state that the results of empirical studies related to CSP are contradictory because of the absence of a real theory that can capture the strategic considerations that motivate the decision-making process (Aupperle et al., 1985; Ullmann, 1985; Wood et Jones, 1995; Wood, 2010). It is suggested that firms use CSP as a mean to manage their relations with stakeholders and external environment.

Ullmann's work results from the stakeholder approach to strategic management as suggested by Freeman (1984). Ullmann (1985) presents a contingent three-dimensional model in which he suggests that stakeholder power combined with corporate strategic posture and corporate financial performance provide a basis for determining systematic and cohesive responses to stakeholders' requirements.

Stakeholder power consists of the first dimension of the model. Ullmann ensures that corporations are obliged to meet stakeholders' demands because of their holding of necessary resources for the organizational operation. Therefore, stakeholder power tends to be positively correlated with CSP.

The second dimension, strategic posture, describes how management leaders respond to social inquiries and requests. Ullmann (1985) presents two types of strategic posture: an active posture and a passive one. Active posture involves deliberate efforts, from organizations, to manage and balance stakeholders' pressures. A passive posture implies a lack in both the control of stakeholders concerns and the definition of a strategy for their management.

Ullmann (1985) notes that these two strategic postures are moderated by a third dimension: past and present corporate financial performance (CFP). Thus, CFP determines the relative intensity of social demands and the attention it receives from corporate leaders. In addition, CFP influences the financial capacity of an organization to implement expensive programs related to CSR.

In conclusion, Ullmann (1985) suggests that the level of CSP depends on the mode of configuration of the three-dimensional model. In other words, the intensity of stakeholder power, the strategic posture and the financial performance will determine the level of business engagement in CSR programs (eg., relations with communities, reducing toxic emissions, training plans for employees, etc.).

## *1.3. NATURE OF STAKEHOLDER POWER*

Freeman and Reed (1983) distinguish three sources of power potentially available for stakeholders: voting power, political power and economic power.

Stakeholders which possess voting power like shareholders, have the ability to exercise a direct influence on an organization through voting rights afforded to them by the holding of

corporate shares. Thus, the voting power provides shareholders the opportunity to express their consent or not about major strategic changes of an organization strategy (Greenwood et al., 2010) in particular, decisions on the implementation of CSR programs.

Political power is defined as "*the ability to influence due to use of the political process*" (Freeman and Reed, 1983, p. 93). This power allows stakeholders, through the use of regulatory mechanisms and the enactment of new legislation, to control the organization's behaviour related to CSR activities.

According to Freeman and Reed, stakeholder economic power is defined as "*the ability to influence due to marketplace decisions*" (1983, p. 93). Greenwood et al. (2010) suggest that this type of power is the most significant about the ability of one stakeholder to influence managerial decisions. When the control of stakeholder over resources increases, its economic power becomes stronger.

The aim of our study is to examine the influence of the ownership nature and structure on the CSP level. Therefore, this research will be limited to the study of the shareholder voting power. We propose to analyze the effect of shareholder power on socially responsible commitment of French companies while controlling for the two other dimensions of Ullmann's model.

## 2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES DEVELOPMENT

We selected stakeholder theory as a theoretical framework to explain how shareholder voting power plays a determinant role in setting the CSP level of French companies. The research hypotheses will be presented in accordance with the following three dimensions: the shareholder voting power, the company's strategic posture to CSR and its financial performance.

### 2.1. HYPOTHESES RELATED TO SHAREHOLDER VOTING POWER

#### **Ownership structure: capital diffusion**

Keim (1978) points out that when firm's shares are widely held, the demands and expectations of shareholders vis-à-vis the company become more important. Ullmann (1985) adds that a diluted capital including shareholders that are sensitive to social problems, amplifies the pressure on top managers to provide additional social and environmental information. Similarly Roberts (1992) estimates that there is a positive relationship between the degree of capital dispersion and both the quality and the quantity of information disclosed by firms. Managers that want to preserve their jobs and the benefits that are associated, should adopt a relevant social reporting policy because, in the presence of a diluted ownership structure, the risk of their eviction is high above all during low profitability periods (Labelle and Schatt, 2005). McKinnon and Dalimunthe (1993) add that the marginal cost borne by top managers in the provision of such information is less than the price spent by each shareholder for their collection. Thus, the disclosure of this information is used to reduce agency costs (Jensen and Meckling, 1976). Following this logic, since social and environmental reporting represents a mean to evaluate CSP, we formulate the following hypothesis:

***Hypothesis 1: there is a positive association between the level of corporate social performance and the degree of capital diffusion.***

A widely diffused shareholding corresponds to the presence of a relatively large amount of minority shareholders. Fama and Jensen (1983) emphasize that the presence of outside directors on the Board, plays an important role not only in the preservation of minority interests, but also in considering their social preferences through strategic decision process. In our study the degree of capital diffusion is measured by the independence degree of the Boardroom. The information for this measure is available in corporate annual reports.

### **Ownership structure: capital concentration**

Li (1994) points out that in companies with concentrated ownership, shareholders who are simultaneously members of the Board, have direct and effective access and to a significant amount of preferred information. In this case, these firms are less responsive to public inquiries because dominant shareholders have direct access to the information they need (Cormier et al., 2009) and do not want to share it with other stakeholders as employees, competitors, customers, etc. Eng and Mak (2003) find that ownership structure determines the level of information control and therefore the level of voluntary disclosure. Theoretically, the researchers suggest the existence of a negative relationship between the presence of concentrated ownership and the reporting of specific informations including those related to social performance.

Some studies such as McKinnon and Dalimunthe (1993) or Michell et al. (1995) found an inverse relationship to the hypothesis that capital concentration decreases the voluntary disclosure of particular information. However, Hossain et al. (1994) found that ownership concentration is significantly and negatively associated with the extent of voluntary disclosure in annual reports. Unlike previous results, Eng and Mak (2003) and Prado-Lorenzo et al. (2009) found no significant relationship between ownership concentration and the score attributed to the level of social reporting. Thus, we hypothesize the following:

***Hypothesis 2: there is an association between the level of corporate social performance and the degree of the capital concentration. This association can positive or negative.***

In our study, we refer to the international financial reporting standard IAS 28 to estimate the level of capital concentration. Concentrated ownership is measured as a dichotomous variable that takes the value 0 if the ownership is diffuses (no shareholder owns more than 20% of capital) and the value 1 if the ownership is concentrated (one shareholder holds at least over 20% of capital). The information for this measure is available in corporate annual reports.

### **Ownership nature: institutional ownership**

Institutional investors reflect the capital held by non-individual investors like banks, insurance companies, pension funds, private investment firms, and any other third party that hold and invest funds for the benefit of their clients (Johnson and Greening, 1997; Mahoney and Roberts, 2007).

From the results of the study of Chaganti and Damanpour (1991), which shows a negative association between institutional ownership and debt levels, Graves and Waddock (1994) suggest that institutional investors are risk averse and will display a favorable attitude towards equity participation in companies that are engaged in CSR activities because of their conviction that CSP affects positively the financial performance and reduces risk. Previously, Spicer (1978) noted that institutional shareholders viewed companies with low levels of CSP

as a risky investment. Furthermore, empirical evidence regarding the relationship between institutional shareholding and CSP is relatively rare and shows contradictory results. Teoh and Shiu (1990) find that investment decisions of institutional owners disregard information about CSP which are published in companies annual reports. However, these information are taking into account if they are quantified, related to specific problems, and obtained from impartial third parties. Contrary to their assumption, Coffey and Fryxell (1991) find no significant relationship between institutional ownership and charitable giving. But a positive relationship is detected between institutional ownership and the number of women in corporate boardroom. Zahra et al. (1993) found that the presence of institutional shareholders favours neither financial performance nor the social performance of a company. Using the KLD index as a measure of CSP, Graves and Waddock (1994) find a positive and significant relationship between the number of institutional shareholders in a firm and CSP. On the other hand, they find a positive but not significant association between the percentage of shares held by institutional investors and CSP. Johnson and Greening (1999) use the same KLD index to evaluate CSP. The results of their study show that pension funds equity is positively related to both dimensions of the CSP: people (e.g., minorities and women, community, and employee relations) and product quality (product and environment). Furthermore, no significant relationship was detected between mutual and investment bank funds and CSP. More recently, the results of the study of Mahoney and Roberts (2007) were similar to those of Graves and Waddock (1994). They find that a composite measure of CSP is positively and significantly associated with the number of institutional investors. Similarly, Mahoney and Roberts (2007) find no significant relationship between the proportion of capital held by institutional owners and CSP.

In conclusion, current evidence demonstrates that institutional owners hold shares for the long-term rather than gain from short-term fluctuations in price (Mahoney and Roberts, 2007; Graves and Waddock, 1994). Institutional investors are considered, according to the theory of efficient markets, as rational investors seeking to reduce the inherent risk of their investment and to increase security and the sustainability of their portfolios. Because CSP is presented as a guarantee against the risks incurred by a business, it is in the interest of institutional investors to target businesses that handle properly their relationships with the different stakeholders (Smith 1996). Thus, CSR activities are considered, by institutional owners, as insurance against the uncertain costs resulting from neglect due to a bad management of interdependencies with powerful stakeholders. This leads us to formulate the following hypothesis:

***Hypothesis 3: there is a positive association between the level of corporate social performance and the proportion of equity held by institutional investors.***

#### **Ownership nature: family ownership**

The family shareholding is defined as "*those in which the founder or a member of his or her family by either blood or marriage is an officer, director, or blockholder, either individually or as a group*" (Villalonga and Amit, 2006, p.5). Anderson and Reeb (2003) show that one-third of companies in the Standard & Poor's 500 are controlled by families. La Porta et al. (1999) and Faccio and Lang (2003) estimate that the majority of European listed companies belongs to family. In France, Srarér and Thesmar (2007) emphasize that family ownership dominates two-thirds of French listed companies.

The influence of family ownership on firm performance has been widely discussed in the literature related to corporate governance systems. Researchers who support the idea that family business are less, efficient base their hypothesis on the fact that the family shareholders seek to increase their individual wealth at the expense of minority shareholders and other profitable projects (Demsetz, 1983, Faccio et al., 2001, Fama and Jensen, 1985). Among the studies that support this vision, we can include those of Bennedsen et al. (2007), Burkart et al (2003), De Angelo and De Angelo (2000).

An alternative view to the previous one, states that the founding family shareholders who invested much of their personal wealth in the company are more concerned with the proper management and survival of the company (Andres, 2008). The family shareholders who are investors rather oriented towards the long term (Anderson and Reeb, 2003) seek to maintain and preserve, in coordination with their various stakeholders, their personal reputations and that of their company that was founded and protected through the decades (Anderson et al., 2003; Prado-Lorenzo et al., 2009). Among the research that provide additional empirical evidence about the positive impact of family ownership on firm performance, we quote the studies of Anderson and Reeb (2003), Andres (2008), Hamadi (2010), Maury (2006), Sraer and Thesmar (2007), Villalonga and Amit (2006), Wang (2006).

Based on the results of recent studies which suggest that the main purpose of family shareholders is the sustainability of their business and the conservation of their personal reputation, we believe that the family shareholders must give importance to the principles of Triple-Bottom-Line who recognize that the overall performance of a company consists of its economic, social and environmental performance. For this reason, we assume that:

***Hypothesis 4: there is a positive association between the level of corporate social performance and the proportion of equity held by family shareholders.***

#### **Ownership nature: state ownership**

Today, the state remains an important shareholder in several publicly traded companies (Wu et al., 2009). The study of La Porta et al. (1999) reports that the state controls 18% of listed companies within the 27 richest countries in the world. This percentage is higher in European and Asian countries (e.g., France, Italy, Austria, and Singapore). The French state shareholding is significant in some sectors such as energy, telecommunications and transport (OECD report, 2005).

The state ownership internalizes the relationship between government and business. It works as an institutional alternative to a possible regulation (Wu, 2011). The literature suggests that the state is less rigorous than private shareholders towards non-commercial objectives such as the pricing policy of finished products, the recruitment policy and the management of corporate externalities (Hart et al., 1997). On the other hand, state ownership is considered a socially desirable alternative because, in some situations where this type of ownership is absent, certain stakeholders' legitimate demands (e.g., employees, consumers, civil society, etc.) are not considered by the management team (Shleifer and Vishny, 1997). Accordingly, we believe that state ownership promotes a better understanding of the CSR institutional requirements. Companies with state shareholding have more appropriate structures, are more flexible and are better prepared to face the new institutional regulations.

***Hypothesis 5: there is a positive association between the level of corporate social performance and the proportion of equity held by government.***

Institutional and family shareholding are measured by the percentage of shares held by each type of investor. State shareholding is measured by a binary variable that takes value 1 when the state holds shares in the company and 0 otherwise.

## ***2.2. HYPOTHESES RELATED TO STRATEGIC POSTURE***

Empirical studies show that strategic posture was expressed across multiple responses process to stakeholder requirements. For example, according to Roberts (1992), the strategic posture can be reflected by the presence of a department of public relations and a philanthropic foundation. Decock-Good (2000) suggest that philanthropic firms create corporate foundations. Oxibar (2003) posited the presence of corporate foundation and ethics committee. Kent and Chan (2003) present two indicators related to a company's strategic posture towards CSR: the content of mission statements and the presence or absence of CSR committees. Elijido-Ten (2009) believes that the strategic posture can be expressed using two proxies: the presence or absence of an environment committee and the presence or absence of an ISO 14001 environmental certification. Gillet (2010) points out that corporate CSR engagement is expressed through three variables: the existence of a report exclusively dedicated to social information, the presence of a structure or department dealing exclusively with social issues, and the presence of the company in a CSR index.

In conclusion, we suggest that firms which display a proactive social profile characterized by ongoing analysis of relations with stakeholders will show a better CSP level than companies that have adopted a passive strategic posture. We formulate the following hypotheses:

***Hypothesis 6a: there is a positive association between the level of corporate social performance and the adoption of ISO 14001 environmental standard.***

***Hypothesis 6b: there is a positive association between the level of corporate social performance and the adoption of OHSAS 18001 occupational health and safety management systems standard.***

Companies that have adopted ISO 14001 environmental standard will be assigned a score of 1 and 0 otherwise.

Companies that have adopted OHSAS 18001 occupational health and safety management systems standard will be assigned a score of 1 and 0 otherwise.

This information is collected from company's annual reports.

### 2.3. HYPOTHESIS RELATED TO FINANCIAL PERFORMANCE

Ullmann's model (1985) states that given a certain level of stakeholder power and some strategic posture, the question regarding the level of leaders social commitment is determined by the amount of available organizational slack. Organizational slack is defined as "*the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output*" (Nohria and Gulati, 1996, p. 1246). Organizational slack is also presented as the result of previous organizational performance. Organizational slack influences not only the ability of firms to adopt new strategies but also the innovative behaviour of leaders. These new strategies can not be implemented in the case where financial resources are scarce (Chakavarthy 1982, Nohria and Gulati, 1996). In the context of our study, available resources accumulated as a result of past economic performances, play an important role in determining the ability of a firm to engage strategies related to the management of social issues. Therefore, we formulate the following hypothesis:

***Hypothesis 7: there is a positive association between the level of corporate social performance and previous financial performance.***  
Financial performance will be measured by 5-year average of the return on equity ratio (ROE). This measure is provided by the OSIRIS database.

### 2.4. HYPOTHESES RELATED TO CONTROL VARIABLES

Because firm size, industry classification and leverage have been suggested in previous studies to be factors that can influence CSP score, each of these characteristics is introduced as a control variable.

Corporate size reflects the phenomenon of political visibility. Bowen (2002) notes that large firms are more visible in society and are likely to receive stronger institutional pressures. Bowen (2000) argues that bigger firms attract more scrutiny from media and different stakeholder groups. These firms should respond to stakeholder demands in order to maintain their reputation and social legitimacy (Bansal, 2005). Highly visible firms are expected, not only to have the best level of social and environmental responsiveness (Bowen, 2000), but also to become more involved in CSR activities (Chen and Metcalf, 1980; Mahoney and Roberts, 2007; Orlitzky and Benjamin, 2001). We assume that:

***Hypothesis 8: there is a positive association between the level of corporate social performance and corporate size.***

Corporate size is measured by the natural logarithm of annual turnover.

Industry reflects the phenomenon of a company social visibility. The intensity of institutional pressures exerted by the regulatory bodies, the amplitude of consumers and NGOs activism depend on the degree of societal risk set forth by an industry (Apostolakou and Jackson, 2009; Luoma and Goodstein, 1999). Following the example of Cowen et al (1987) and Branco and Rodrigues (2008), we consider that social exposure related to industry affiliation is expressed through "consumer proximity" and "environmental sensitivity". Thus, we make the following assumptions:

***Hypothesis 9a: there is a positive association between the level of corporate social performance and the consumer proximity measure.***

***Hypothesis 9b: there is a positive association between the level of corporate social performance and the environmental sensitivity measure.***

We selected the method proposed by Oxibar (2003) for the classification of French firms into their corresponding industries.

Leverage reflects the company's financial structure. Cornell and Shapiro (1987) have shown that decisions related to the company financial structure are part of its strategy for stakeholder management. The study of McGuire et al. (1987) showed that higher CSP level is associated with lower ratio of total debt to total assets. Similarly, Brammer and Pavelin (2008) found that a low level of debt ensures that creditors will exert less pressure on leaders to be committed to social issues. Harrison and Coombs (2006) argue that the most leveraged companies tend to overlook some CSP aspects as their relationships with employees and consumers. Goss and Roberts (2011) find that banks consider socially committed companies as risky projects and emit very restrictive terms of loan contracts made with these companies. It is widely accepted that investment in the stakeholder management does not promote the interests of creditors. As providers of financial resources, creditors are able to exercise their economic power by increasing the cost of capital or the retention of debts. Accordingly, we formulate the following hypothesis:

***Hypothesis 10: there is a negative association between the level of corporate social performance and corporate leverage.***

Leverage is measured by the ratio of total debt to total assets.

### 3. RESEARCH METHODOLOGY

#### 3.1. SAMPLE SELECTION

The sample of the study consists of 129 non-financial French firms, admitted into the three compartments (A, B and C) of the regulated market and listed on the CAC AllShares. These companies belong to 6 different industries. They are subject to the application of the article n°116 from the new economic regulations law in France (*article 116 de la loi relative aux nouvelles regulations économiques*). According to this law, French listed firms are held accountable for environmental and social consequences of their operational activities.

We empirically investigate 258 observations between 2006 and 2007.

#### 3.2. EMPIRICAL MODEL

Multiple linear regression models were undertaken to test the hypotheses. The approach adopted in the empirical analysis is summarised in the regression equation as follows:

$$\text{CSP}_{it} = \alpha + \beta_1\text{CAPDIF}_{it} + \beta_2\text{CAPCON}_{it} + \beta_3\text{INST}_{it} + \beta_4\text{FAM}_{it} + \beta_5\text{STATE}_{it} + \beta_{6a}\text{ISOCERT}_{it} + \beta_{6b}\text{OHSASCERT}_{it} + \beta_7\text{ROE} + \beta_8\text{SIZE}_{it} + \beta_{9a}\text{CONSPRO}_{it} + \beta_{9b}\text{ENVSENS}_{it} + \beta_{10}\text{LEVER}_{it} + \varepsilon_t$$

Where for company *i* at time *t*:

CSP = the level corporate social performance measured by the method of Data Envelopment Analysis (DEA);

CAPDIF = capital diffusion measured by the proportion of outside directors;

CAPCON = capital concentration that takes the value of 1 if no shareholder holds more than 20% of capital and the value of 0 otherwise;

INST = percentage of capital held by institutional investors;

FAM = percentage of capital held by family investors;

STATE = percentage of capital held by French government;

ISOCERT = ISO 14001 certification that takes the value of 1 if the company has adopted the standard and 0 otherwise;

OHSASCERT = OHSAS 18001 certification that takes the value of 1 if the company has adopted the standard and 0 otherwise;

ROE = financial performance measured by the 5 year average of the ratio Net Income/Shareholder Equity;

SIZE = corporate size measured by the natural logarithm of total sales;

CONSPRO = consumer proximity that takes the value of 1 if the company belongs to an industry that is highly exposed to the final consumer and 0 otherwise;

ENVSENS = environmental sensitivity that takes the value of 1 if the company belongs to an industry that has a high environmental profile;

LEVER = leverage measured by the ratio Total debts/Total assets.

Data Envelopment Analysis (DEA) is a non-parametric approach developed to assess the relative efficiency of decision-making units (e.g., private companies such as banks, industrial or commercial firms; public institutions such as hospitals and schools, etc.) by using a set of inputs (e.g., workforce, capital, natural resources, etc.) to produce a set of outputs (e.g., products, profit, consumer satisfaction, etc.) (Ramanathan, 2003 ; Zhu, 2009). In our study, DEA provides an indicator of the relative efficiency for each company analysed. Efficiency is a measure of different features related to corporate environmental, social and economic performance. Thus, DEA provides a multidimensional measure of CSP through a variety of dimensions. This method represents a mean to transcend conceptual problems generated by one-dimensional measure of CSP (Bendheim et al., 1998).

Several studies have shown that DEA models provide a fruitful framework for the construction of a composite social performance index which may include a large number of inputs and outputs with different natures. We quote the studies of Belu (2009); Belu and Manescu (2009); Bendheim et al., (1998); Bevilacqua and Braglia (2002), Bosetti and Locatelli (2006), Callens and Tyteca (1999), Camarero Picazo-Tadeo and Tamarit (2008), Chen et al. (2010), Dyckhoff and Allen (2001), Färe et al. (1996), Färe et al.(2004), Golany and Thore (1997), Korhonen and Luptacik (2004), Kortelainen (2008), Madlener, Antunes and Dias (2009), Sarkis and Cordeiro (2001), Sözen et al. (2010), Sueyoshi and Goto (2010), Tyteca (1997), Yu and Wen (2010), Zhang et al. (2008), Zhou et al. (2006), Zhou et al. (2007), etc.

DEA scores were analysed using a program called EMS – Efficiency Measurement System Version 1.3.

The regression model is estimated by using SPSS Software.

### 3.3. RESULTS

We have estimated three regression models: one model for the data related to year 2006, one model for data related to year 2007 and one model for pooled data related to both year 2006 and 2007. Table 1 gives the results for the three estimated models.

**Table1. Multiple regressions results of shareholder power on corporate social performance**

	predicted sign	2006		2007		2006-2007	
		Standardized coefficient	Signif.	Standardized coefficient	Signif.	Standardized coefficient	Signif.
CAPDIF	+	0,164	<b>0,063*</b>	0,049	0,592	0,099	0,110
CAPCON	+/-	0,139	0,211	0,106	0,337	0,114	0,133
INST	+	0,251	<b>0,026**</b>	0,195	<b>0,088*</b>	0,220	<b>0,005***</b>
FAM	+	-0,024	0,807	0,077	0,463	0,029	0,680
STATE	+	0,029	0,737	0,001	0,992	0,016	0,796
SIZE	+	0,361	<b>0,001***</b>	0,389	<b>0,000***</b>	0,371	<b>0,000***</b>
CONSPRO	+	-0,113	0,147	-0,065	0,434	-0,091	0,103
ENVSENS	+	0,095	0,254	-0,025	0,770	0,032	0,586
LEVER	-	-0,174	<b>0,038**</b>	-0,129	0,123	-0,147	<b>0,011**</b>
ISOCERT	+	0,168	<b>0,089*</b>	0,214	<b>0,038**</b>	0,191	<b>0,006***</b>
OHSASCERT	+	-0,025	0,782	0,003	0,975	-0,008	0,897
ROE	+	-0,128	0,113	-0,043	0,608	-0,090	0,112
R <sup>2</sup>		0,350		0,278		0,300	
Adjusted R <sup>2</sup>		0,283		0,203		0,263	
Test F		5,204		3,722		8,062	
Sign. F		0,000		0,000		0,000	
N		129		129		258	

\* p-value < 0,1; \*\* p-value < 0,05; \*\*\* p-value < 0,01

The regression results lead to three well fitted models. The explained variance proportion of social performance reaches at least 20.3% in 2007. It rises to 28.3% in 2006 and 26.3% for the pooled data. The three regression models are widely significant at 1% with a Fisher statistic of 5.204 for 2006, 3.722 for 2007 and 8.062 for the pooled data.

According to table 1, the three models show that the shareholder voting power appears to significantly influence CSP level only through the presence of institutional shareholders ( $p < 5\%$  in 2006,  $p < 10\%$  in 2007 and  $p < 1\%$  in 2006-2007). Therefore, H3 is fully confirmed. It should be noted that the level of capital dilution measured by the board independence degree explains significantly the CSP level only for year 2006 ( $\beta = 0.164$ ,  $p < 10\%$ ). We obtain a partial confirmation of the hypothesis H1. The political visibility of the company presents itself as the variable that has the best CSP explanatory power. For the three regression models, it is significant at 1%. Hypothesis H8 is fully confirmed. Company financial structure measured by the level of debt is negatively and significantly correlated with CSP. This result is valid for 2006 and pooled data. This negative association corresponds to the expected direction. H10 is partially validated. The strategic posture of the company presents a significant determinant of CSP only through ISO 14001 environmental certification. H6a is fully validated. OHSAS 18001 certification has no effect on the social engagement of companies. H6b is rejected. Finally, we note that the variables related to capital concentration, family ownership, state ownership, financial performance, and industry membership, have no

significant effect on the CSP level of French firms. Thus, the hypotheses H2, H4, H5, H7, H9a, and H9b can not be validated.

## 4. DISCUSSIONS

### 4.1. HYPOTHESES RELATED TO SHAREHOLDER VOTING POWER

#### **Capital diffusion H1**

The regression results show that the variable CAPDIF impacts significantly CSP level only for 2006 data. These results agree with those of Zahra (1989) who points out that outside are more willing than inside directors to consider the importance of the social challenge. Outside directors exercise their power in order to ensure that executives comply with the company social goals. This argument strengthens the proposal of Fama and Jensen (1983) that a high proportion of independent directors can consolidate board oversight and control the opportunistic behaviour of some leaders. Regarding the results shown for 2007 and pooled data, capital dilution does not affect significantly the level of CSP. These results confirm those of some studies (e.g, Gillet, 2010; Prado-Lorenzo et al., 2009, Eng and Mak, 2003; Coffey and Wang, 1998).

#### **Capital concentration H2**

The results of our research indicated that the concentration of capital, expressed through the presence of a dominant shareholder, could be a relevant factor in the explanation of social performance. These results are consistent with some studies such as Demsetz and Lehn (1985), Morck et al. (1988), Demsetz and Villalonga (2001), Eng and Mak (2003), Ben Rhouma (2008), Reverte (2008), Elijio-Ten (2009), Prado-Lorenzo (2009), etc.. These results can be explained by the fact that while concentrated ownership reduces the costs of information research and agency conflicts, these gains may be crossed out by other drawbacks associated with the voting rights appropriation by controlling shareholders. These results confirm the hypothesis of “*entrenchment effect of ownership concentration*” as advanced by Morck et al. (1988) which states that large shareholders perform actions of retrenchment by their effective control of the firm. Decisions that deprive minority shareholders of their rights of protest are, in most cases, unshakable. Indeed, dominant shareholders have a right of veto over the financing of all expenditures from the implementation of social responsibility programs, they consider spendthrift and ineffective for improving company shareholder value.

#### **Institutional ownership H3**

In our research, institutional shareholding influences positively and significantly CSP level. This result confirms those studies Johnson and Greening (1999) and Cox et al. (2007). This is normally explained by the fact that companies in our sample are, on average held, up to 46% by institutional investors.

#### **Family ownership H4**

Contrary to our expectations, the regression results show a total lack of correlation between family ownership and company commitment to CSR. We believe that in the presence of family ownership, the pursuit of social goals lies solely with the own ego and personal beliefs of the founding shareholder. Generally, family firms are highly profitable and the long-term return on investment of CSR activities is not yet clear. Therefore, the social commitment comes rather as a means to improve the personal reputation of the leader through its sponsorship activities, philanthropy and charity funding.

### **State ownership H5**

Corporate social performance does not appear to be influenced by the presence of the state as shareholder. This is a consequence of the French government disengagement policy from large companies' capital that are widely privatized and whose main objective is far from meeting the social and political agendas of the country. Moreover, the large equity stakes of French companies owned by the French government is limited to certain companies whose business is strategic for the state. For example, we distinguish companies like Areva, EDF, GDF, Air France-KLM, etc.. In other words, the weight of French government shareholding is very small and is reduced to long-term ownership of the “*Caisse des Dépôt et Consignations*” (Deposits and Consignments Fund). In most cases, these interests belong to institutional shareholding rather than state shareholding.

### *4.2. HYPOTHESES RELATED TO STRATEGIC POSTURE H6A AND H6B*

The results of this study demonstrate a complete absence of significant relationship between the CSP level and the adoption of OHSAS 18001 occupational health and safety management systems standard. This can be explained by the fact that only 20% of French companies, included in the sample, have invested in the development of this standard. As for the implementation of environmental management system ISO 14001, this variable is significantly and positively related to CSP. Indeed, we note that 60% of French companies in our sample have been certified ISO 14001. Companies that have not adhered to this standard are those that belong to sectors with low environmental sensitivity (e.g., distribution, information and communication technology). This result is explained by institutional pressures exerted by various environmental NGOs and the French government for eco-system conservation, waste and toxic emissions reduction, natural resources preservation, etc.

### *4.3. HYPOTHESES RELATED TO FINANCIAL PERFORMANCE H7*

Contrary to our expectations, financial performance has no significant impact on CSP. The direction of the relationship is negative in all regressions that we performed, the opposite of what was expected. These results are consistent with the results of previous studies that found no significant relationship between CSP and CFP. We quote recent studies by Gillet (2010), Eligido-Ten (2009), Prado-Lorenzo et al. (2009), Ben Rhouma (2008), Branco and Rodrigues (2008), and Reverte (2008). We interpret this result as follows: the regression model assumes linearity between the explanatory variables and the dependent one. However, it is likely that the relationship between CSP and CFP is not linear. Our results are consistent with the approach of inverted U-shaped curvilinear relationship between CSP and CFP (see Kurucz et al., 2008; Moore, 2001; Salzmann et al., 2005, Wagner et al., 2001). This approach suggests the presence of an optimum level CSP beyond which the company incurs unnecessary costs and reduced profitability. Excessive pursuit of social programs can sometimes induce to shareholder value destruction.

### *4.4. HYPOTHESES RELATED TO CONTROL VARIABLE*

#### **Political visibility: corporate size (hypothesis H8)**

As expected, the size of the company stands as the most relevant factor in explaining the level of CSP. Our results confirm those of previous studies that found a significant positive relationship between CSP and political visibility. Indeed, large companies that attract strong pressure from various stakeholder groups recorded the highest CSP scores in order, not only to ensure and perpetuate their social legitimacy, but also to reduce political costs. Moreover,

these large companies must have, normally, a large stock of cash that will allow them to invest in costly projects related to CSR.

**Social visibility: industry sensitivity (hypothesis H9a and H9b)**

No significant relationship was found between the CSP scores and the nature of company activity. These results are in contradiction with our expectations in which we suggested the proximity to consumers and corporate environmental visibility are positively and significantly associated with CSP. Assumptions H9a and H9b are rejected.

**Capital structure: leverage (Hypothesis H10)**

As expected, leverage has a significant and negative association with the dependent variable. This result agrees with that of some studies (e.g., McGuire et al., 1987; Oxibar, 2003; Brammer and Pavelin, 2008; Harrison and Coombs, 2006). According to these authors, when the debt level is high, creditors exert more pressure on companies because they assimilate socially responsible commitment to a costly and risky project. This result is consistent with the proposal of Belkaoui and Karpik (1989) and Goss and Roberts (2011) who believe that the most leveraged companies are permanently controlled by the creditors. The latter should be reassured that the borrowing agreement clauses, which limit the transfer of money from their side to shareholders, are effectively met.

## CONCLUSION

The results of multivariate tests indicated that the CSP level of French companies is influenced by some stakeholder pressure. Indeed, we sought to know from putting into practice Ullmann's model, if shareholder voting power influences French companies commitment to CSR principles. We found that companies with dispersed ownership and containing a high proportion of institutional shareholders have a greater chance of achieving efficiency in terms of stakeholder relationships management. With regard to the influence of company strategic posture and its financial performance, it appears that the implementation of environmental management standard ISO 14001 has a positive influence on CSP level while financial performance carries a destructive effect.

The political visibility of the company expressed by the size and measured by the logarithm of turnover appears as the most crucial variable in explaining social commitment. Moreover, we noted that the public visibility and environmental visibility have no impact on CSP the level. This result goes against the legitimacy theory which specifies that a significant motivation on the part of an organization to adopt CSR strategies resulted from its responses to institutional processes. We believe that the French institutional sources (e.g., legislator, NGOs, media and the public) should urge companies to adopt existing principles of CSR standards by the definition and the enactment of a set of values and social norms. We found that the level of debt is negatively and significantly related to French companies CSP level. This result confirms the propositions of the agency theory by which creditors insert covenants in loan agreements in order to restrict the ability of leaders to commit their companies into risky and expensive investment.

Finally, our results confirm that French companies recognize the important role that stakeholders allocate to social issues. The level of CSP is perceived as a response mechanism, from companies, to stakeholder power of influence. In other words, CSP is viewed as a mean to manage relationship with stakeholders and the external environment. However, we noted the existence of a difference in the perception of stakeholder power on the part of French companies.

The results of our research confirm the propositions of Clarkson (1995) and Wood and Jones (1995) who consider that stakeholder theory is the most appropriate theoretical framework for the study of CSP concept.

## BIBLIOGRAPHY

ANDERSON, C. R. and REEB, M. D. (2003), «Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500», *The Journal of Finance*, Vol. LVIII, No. 3, pp.1301-1328.

ANDERSON, C. R., MANSI, A.S., and REEB, M. D. (2003), «Founding family ownership and the agency cost of debt», *Journal of Financial Economics*, Vol.68, pp. 263-285.

Andres C. (2008), «Large shareholders and firm performance: An empirical examination of founding-family ownership», *Journal of Corporate Finance*, Vol.14, pp. 431–445.

APOSTOLAKOU A. and JACKSON G. (2009), «Varieties of CR and European Models of Capitalism: CR as an Institutional Mirror or a Substitute? », *Social Science Research Network*, University of Bath School of Management, Working Paper Series N°2009.01.

AUPPERLE, K., CARROLL A. ET HATFIELD J. (1985), «An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability», *Academy of Management Journal*, Vol.28, pp. 446-463.

BANSAL P. (2005), «Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainability development», *Strategic Management Journal*, Vol.26, pp. 197-218.

Belkaoui A. and Karpik P. (1989), « Determinants of the corporate decision to disclose social information », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 36-51.

BEN RHOUMA A. (2008), «Etude des déterminants de la divulgation environnementale et sociale des entreprises françaises», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nice Sophia Antipolis.

BENNEDSEN, M., NIELSEN, K., PÉREZ-GONZÁLEZ, F., and WOLFENZON, D. (2007), «The role of families in succession decisions and performance», *Quarterly Journal of Economics*, Vol.22, pp. 647-691.

BERMAN S.L., WICKS A.C., KOTHA S. and JONES T.M. (1999) «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 42, N°3, pp. 488-506.

BOTTEN N. (2009), «Enterprise strategy: strategic level, E3», Ed CIMA Publishing, Butterworth-Heinemann.

BOWEN, F.E. (2000), «Environmental visibility: A trigger of green organizational response?», *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, pp. 92-107.

BOWEN, F.E. (2002), «Does size matter? Organizational slack and visibility as alternative explanations for environmental responsiveness», *Business and Society*, Vol. 41, N°1, pp. 118-124.

BRAMMER S. and PAVELIN S. (2008), «Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure», *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, N° 2, pp.120-136.

BRANCO, M. C. and RODRIGUEZ, L.L. (2008), «Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese Companies», *Journal of Business Ethics*, Vol.84, pp. 497-527.

- BRYSON, J. and BROMILEY, P. (1993) «Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Projects», *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 319-337.
- BURKART, M., PANUNZI, F., and SHLEIFER, A. (2003), «Family firms», *Journal of Finance*, Vol.58, pp. 2167-2201.
- CHAGANTI, R., and DAMANPOUR, F. (1991), «Institutional ownership, capital structure, and firm performance», *Strategic Management Journal*, Vol.12, N°7, pp. 479–491.
- CHAKRAVARTHY, B.S. (1982), «Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management», *The Academy of Management Review*, Vol.7, N°1, pp. 35-44.
- CHEN H.K. and METCALF R.W. (1980), « The relationship between pollution control record and financial indicators revisited », *The Accounting Review*, Vol. 55, N° 1, pp.168-177.
- CLARKSON M.B.E. (1995), «A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- COFFEY B. S. and FRYXELL G. E. (1991), «Institutional ownership of stock and dimensions of corporate social performance: An empirical examination», *Journal of Business Ethics*, Vol.10, N°6, pp. 437–444.
- COFFEY, B.S. AND J. WANG. (1998), «Board Diversity and Managerial Control as Predictors of Corporate Social Performance», *Journal of Business Ethics*, Vol.17, N°14, pp. 1795-1603.
- CORMIER, D., LEDOUX, M.J. and MAGNAN, M. (2009), «The Use of Web Sites as a Disclosure Platform for Corporate Performance», *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol.10, N°1, pp.1-24.
- CORNELL, B., and SHAPIRO A.C. (1987) «Corporate Stakeholders and Corporate Finance», *Financial Management*, Vol. 16, pp. 5-14.
- COWEN S., FERRERI L.B. and PARKER L.D. (1987), « The impact of corporate characteristics on socialresponsibility: A typology and frequency based analysis », *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 12, N° 2, pp. 111-122.
- COX P., BRAMMER S. and MILLINGTON A. (2007), «Pension Fund Manager Tournaments and Attitudes towards Corporate Characteristics», *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol.34, N°7/8, pp.1307-1326.
- DEANGELO, H. and DEANGELO, L. (2000), «Controlling stockholders and the disciplinary role of corporate payout policy: A study of the Times Mirror Company», *Journal of Financial Economics*, Vol. 56, N°. 2, pp. 153-207.
- DECOCK-GOOD C. (2000), «Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine.
- DEMSETZ H. (1983), «The Structure of Ownership and the Theory of the Firm», *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, pp. 375-390.
- DEMSETZ, H. and LEHN, K. (1985), «The structure of corporate ownership: causes and consequences», *Journal of Political Economy*, Vol.93, pp.1155–1177.
- DEMSETZ, H. and VILLALONGA, B. (2001), «Ownership structure and corporate performance», *Journal of Corporate Finance*, Vol.7, pp.209–233.
- EDEN, C. and ACKERMANN, F. (1998) «Making Strategy: The Journey of Strategic Management», London: Sage Publications.

- ELIJIDO-TEN E. (2009), «Can stakeholder theory add to our understanding of Malaysian environmental reporting attitudes? », *Malaysian Accounting Review*, Vol. 8, No. 2, pp.85-110.
- ENG, L.L. and MAK, Y.T. (2003), «Corporate governance and voluntary disclosure», *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol.22, N° 4, pp. 325-345.
- FACCIO, M., and LANG, L. (2002), «The ultimate ownership of Western European corporations», *Journal of Financial Economics*, Vol.65, pp. 365-395.
- FAMA, E. F. and JENSEN, M. C., (1983), «Separation of ownership and control», *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, pp. 301-326.
- FREEMAN, R. E. (1984), «*Strategic Management: A stakeholder approach*», Boston, Pitman.
- FREEMAN, R. E. and D. L. REED (1983), «Stockholders and Stakeholders: A New perspective on Corporate Governance», *California Management Review*, Vol. 25.
- FROOMAN, J. (1999), «Stakeholder influence strategy», *Academy of Management Review*, Vol.24, N°2, pp. 191-205.
- GILLET C. (2010), «L'étude des déterminants de la vérification des informations sociétales dans le contexte français», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse.
- GONZALEZ-BENITO J. and GONZALEZ-BENITO O., (2010), «A Study of Determinant Factors of Stakeholder Environmental Pressure Perceived by Industrial Companies», *Business Strategy and the Environment*, Vol.19, pp. 164–181.
- GOSS A. and ROBERTS G.S. (2011), «The impact of corporate social responsibility on the cost of bank loans», *Journal of Banking & Finance*, Vol. 35, N°7, pp. 1794-1810.
- Graves, S.B. and S. A. Waddock (1994), «Institutional owners and corporate social performance», *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.1034-1046.
- GREENWOOD M. and VAN BURDEN III H.J. (2010), «Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organisation– Stakeholder Relationship», *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, pp. 425–438.
- HAMADI M. (2010), «Ownership concentration, family control and performance of firms», *European Management Review*, Vol. 7, pp.116–131.
- HARRISON J.S. and COOMBS J. (2006), «Financial leverage and social performance», *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. F1-F6.
- HART O, SHLEIFER A, and VISHNY RW. (1997), «The proper scope of government: theory and an application to prisons», *The Quarterly Journal of Economics*, November, pp. 1127-1161.
- HENDRY J. R. (2005), «Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration», *Journal of Business Ethics*, Vol.61, pp. 79-99.
- HENRIQUES I. and SADORSKY P, (1996), «The determinants of an environmentally responsive firm: An empirical approach », *Journal of Environmental and Management*, Vol. 30, pp. 381-395.
- HOSSAIN, M., TAN, L.M. and ADAMS, M.B. (1994), «Voluntary disclosure in emerging capital market: some empirical evidence from companies listed on the Kuala Lumpur Stock Exchange», *International Journal of Accounting*, Vol.29, N°4, pp. 334-351.
- JOHNSON, R. A. and GREENING, D. W. (1999), «The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social performance», *Academy Management Journal*, Vol. 42, N°5, pp. 564-576.

- KASSINIS, G. and N. VAFEAS (2002), «Corporate boards and outside stakeholders as determinants of environmental litigation», *Strategic Management Journal*, Vol.23, N°5, pp. 399-415.
- KEIM, G. D. (1978), «Managerial behavior and the social responsibilities debate : goals versus constraints», *Academy of Management Journal*, Vol. 21, N°1, pp. 57-68.
- KIPLEY D. and LEWIS A.O. (2008), «Examining the Efficacy of the Multi-Rater Analysis Methodology as an Alternative Approach in Determining Stakeholder Power, Influence and Resistance», *The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work*, pp. 101-124.
- KURUCZ E.C., COLBERT B.A. and WHEELER D. (2008), «The business case for corporate social responsibility», in Crane et al., *The Oxford handbook of corporate social responsibility*, Oxford University Press.
- LA PORTA R., LOPEZ-DE-SILANES and SHLEIFER A. (1999), «Corporate Ownership Around the World», *The Journal of Finance*, Vol LIV, N°2, pp. 471-517.
- LABELLE R., and SCHATT A. (2005), «Structure de propriété et communication financière des entreprises françaises», *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, N° 3, pp. 77 – 104.
- LI J.(1994), «Ownership Structure and Board Composition: A Multi-country Test of Agency Theory Predictions», *Managerial and Decisions Economics*, Vol. 15, pp. 359-368.
- LUOMA, P. AND GOODSTEIN J. (1999), «Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure», *Academy of Management Journal*, Vol.42, N°5, pp. 553-564.
- MAHONEY L. and ROBERTS R.W. (2007), «Corporate Social Performance, Financial Performance and Institutional Ownership in Canadian Firms», *Accounting Forum*, Vol. 31, N° 3, pp. 233-253.
- MARGOLIS J.D. AND WALSH J.P. (2003), «Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 268-305.
- MAURY, B. (2006), «Family ownership and firm performance: Evidence from Western European Corporations», *Journal of Corporate Finance*, Vol12, pp. 321-341.
- MCGUIRE J. B., SCHNEEWEISS T. and SUNDGREN A. (1987), «Corporate social responsibility and firm financial performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 31, N°4, pp. 854-872.
- MCKINNON, J. and DALIMUNTHER, L. (1993), «Voluntary Disclosure of Segment Information by Australian Diversified Companies», *Accounting and Finance*, Vol. 33, N°1, pp. 33-50.
- MITCHELL R. K., AGLE B. R. and WOOD D. J. (1997), «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principles of who and what really counts», *Academy of Management Review*, Vol. 22 n° 4, pp. 853-886.
- MOORE G. (2001), «Corporate social and financial performance: An investigation in the UK supermarket industry», *Journal of Business Ethics*, Vol.34, pp. 299-315.
- MORCK, R., SHLEIFER, A. and VISHNY, R.W. (1988), «Management ownership and market valuation: an empirical analysis», *Journal of Financial Economics*, Vol.20, pp. 293–315.

- NOHRIA, N. and GULATI, R. (1996), «Is slack good or bad for innovation?», *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp. 1245-1264.
- ORLITZKY M. and BENJAMIN J.D. (2001), «Corporate social performance and firm risk: A meta-analysis review», *Business and Society*, Vol. 40; N°4, pp. 369-396.
- ORLITZKY M., SCHMIDT F.L. and RYNES S.L. (2003), «Corporate Social and Financial performance:A Meta-analysis», *Organization Studies*, Vol. 24, N°3, pp. 403-441.
- OXIBAR B. (2003), «La diffusion d'information sociétale dans les rapports annuels et les sites Internet des entreprises françaises», Thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris: Université Paris Dauphine.
- PELOZA, JOHN and LISA PAPANIA (2008), «Corporate Social Responsibility and Economic Performance: Stakeholder Salience and Identification», *Corporate Reputation Review*, Vol.11, N°2, pp. 169-181.
- PFEFFER, J., and SALANCIK, G. R. (1978), «The external control of organizations: a resource dependence perspective», Harper & Row, New York.
- PFEFFER, J., and SALANCIK, G. R. (1978), «The external control of organizations: a resource dependence perspective», Stanford University Press, California.
- PRADO-LORENZO, J.-M., GALLEGO-ALVAREZ I. ET GARCIA-SANCHEZ, M. (2009), «Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect» *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, Vol.16, N°2, pp. 94-107.
- REVERTE C. (2008), «Determinants of Corporate Social Responsibility Disclosure Ratings by Spanish Listed Firms», *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 351–366.
- ROBERTS R.W. (1992), «Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory», *Accounting Organizations and Society*, Vol. 17, N°6, pp. 595-612.
- ROWLEY T. J. (1997), «Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences», *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp. 887-910.
- SALZMANN O., IONESCU-SOMERS A. and STEGER U. (2005), « The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options», *European Management Journal*, Vol. 23, N°1, pp. 27–36.
- SHLEIFER, A. and VISHNY, R.(1997), «A survey of corporate governance», *Journal of Finance*, Vol. 52, pp.737–783.
- SMITH, M. P. (1996), «Shareholder activism by institutional investors: Evidence from CalPERS», *Journal of Finance*, Vol.51, N°1, pp. 227–252.
- SPICER B.H. (1978), « Investors, corporate social performance and information disclosure: An empirical study», *The Accounting Review*, Vol. 3, pp. 94-111.
- SRARER D. and THESMAR D. (2007), «Performance and behaviour of family firms: Evidence from the French stock market», *Journal of the European Economic Association*, Vol.5, N°4, pp. 709–751.
- TEOH, H. Y. and SHIU, G. Y. (1990), «Attitudes towards corporate social responsibility and perceived importance of social responsibility information characteristics in a decision context», *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 71-77.

- ULLMANN A. (1985), «Data in search for a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance», *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 540-577.
- VILLALONGA B. and AMIT R. (2006), «How do family ownership, control, and management affect firm value? », *Journal of Financial Economics*, Vol. 80, pp. 385-417.
- WAGNER M., SCHALTEGGER S. ET WEHRMEYER W. (2001), «The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms What does theory propose and what does empirical evidence tell us?», *Greener Management International*, Vol. 34, pp. 95-108.
- Wang, D. (2006), «Founding family ownership and earnings quality», *Journal of Accounting Research*, Vol. 44, No. 3, pp. 619-656.
- WEBER M. (1947), «The theory of social and economic organization», New York: Free Press.
- WELCOMER S., COCHRAN P.L. and GERDE V.W (2003), «Power and social behaviour: a structuration approach to stakeholder networks», in Andrioff et al. (Ed), *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*, Greenleaf Publishing.
- WILLER D., LOVAGLIA M.J. and MARKOVSKY B. (1997), «Power and influence: A theoretical bridge», *Social Forces*, Vol 72, N°2, pp. 571-603.
- WOOD, D.J. (2010), «Measuring corporate social performance: a review», *International Journal of Management Review*, 12, 1, pp. 50-84.
- WOOD D.J. ET JONES R.E. (1995), «Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance», *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, 3, pp. 229-267.
- WU H.L. (2011), «Can minority state ownership influence firm value? Universal and contingency views of its governance effects», *Journal of Business Research*, Vol.64, pp. 839–845.
- WU S., XU N. and YUAN Q. (2009), «State Control, Legal Investor Protection, and Ownership Concentration: Evidence from China», *Corporate Governance: An International Review*, Vol.17, N°2, pp. 176–192.
- ZAHRA S.A. (1989), «Boards of Directors and Corporate Social Responsibility Performance», *European Management Journal*, Vol.7, N°2, pp. 240-247.
- ZAHRA, S., OVIATT, B., and MINYARD, K. (1993), «Effects of corporate ownership and board structure on corporate social responsibility and financial performance», *Academy of Management Best Paper Proceedings*, pp. 336-340.

# FONDEMENTS THEORIQUES DE LA REPRESENTATION COMPTABLE DE LA PERFORMANCE DANS UNE APPROCHE TERRITORIALE ET PARTIES PRENANTES

## **Benoît PIGE**

*Professeur des Universités en Sciences de Gestion*

*Diplômé expert comptable et commissaire aux comptes*

Université de Franche-Comté

[benoit.pige@univ-fcomte.fr](mailto:benoit.pige@univ-fcomte.fr)

Depuis les travaux d'Adam Smith (1776) et des économistes classiques, la performance d'une entreprise se mesure par le profit qu'elle réalise. Le profit est la mesure économique de la différence entre la valeur de marché créée par les biens et services vendus et la valeur de marché des ressources consommées. Comptablement, le profit se mesure par le résultat net de l'entreprise<sup>1</sup>.

La logique apparente de l'équivalence entre performance et profit repose néanmoins sur deux grandes hypothèses : l'existence de marchés complets (tous les biens et services ont un prix et peuvent s'échanger sur des marchés) et parfaits (les prix résultent de l'ajustement de l'offre et de la demande et aucun acteur ne peut influencer sur la formation des prix), la séparation entre la sphère économique et la sphère sociale (la sphère économique obéirait aux lois économiques alors que la sphère sociale<sup>2</sup> ressortirait du domaine de la morale).

Les hypothèses sur les marchés complets et parfaits ont toujours été contestées et cette contestation est reconnue par les économistes néo-classiques. Ceux-ci (et notamment Milton Friedman, 1962) considèrent que les déficiences relevées ne sont que des imperfections qui doivent être progressivement éliminées par le développement de nouveaux marchés<sup>3</sup>. A l'inverse, d'autres auteurs (notamment John Galbraith, 1952) estiment que la réalité économique moderne tend à s'éloigner des marchés concurrentiels pour se rapprocher de marchés oligopolistiques. L'acceptation ou le rejet de ces hypothèses a des conséquences très fortes sur le concept de performance puisque, si ces hypothèses sont rejetées, cela signifie que le profit ne mesure pas une valeur apparemment objective (celle qui résulterait du libre jeu de l'offre et de la demande) mais une valeur imposée en fonction des rapports de force des acteurs économiques. Certains auteurs (Benoît Pigé, 2010) justifient ainsi la réintroduction de l'éthique dans la gouvernance des Organisations par cette incapacité fondamentale des marchés à assigner un prix à toute chose.

---

<sup>1</sup> Et pourtant, il est évident, en suivant l'actualité économique, que la performance d'une entreprise est loin de se réduire à cette seule dimension. La décision de fermeture d'une de ses usines en France par le groupe PSA souligne, s'il en était besoin, la complexité du concept de performance dès lors que l'on considère que les entreprises ont un rôle majeur dans la vie de nos sociétés.

<sup>2</sup> Sous le concept de sphère sociale, nous définissons l'ensemble des relations que l'homme a avec ses semblables et avec la nature. Il s'agit donc d'une conception étendue qui couvre à la fois les relations sociales proprement dites et les interactions environnementales.

<sup>3</sup> C'est la voie que semble emprunter l'Union européenne avec le développement des marchés du carbone.

La séparation entre la sphère économique et sociale est une hypothèse plus complexe dans la mesure où peu de personnes (à l'exception de quelques économistes tels Michael Jensen et William Meckling, 1994) contestent le caractère factice de cette séparation. Cette hypothèse a une dimension instrumentale très forte. C'est parce qu'Adam Smith l'a posée (1759, 1776), qu'il a été possible de réduire l'objectif de tout entrepreneur à la maximisation du profit. Cette hypothèse soulève un problème majeur qui est celui du résultat de cette instrumentalisation. Le résultat est-il souhaitable et cette hypothèse doit-elle être conservée ? Autrement dit, l'acceptation ou le rejet de cette hypothèse dépend, *in fine*, de considérations normatives voire morales. La séparation des sphères économiques et sociales est-elle souhaitable ? Accessoirement, d'autres auteurs (principalement Masahiko Aoki, 2010) ont contourné la difficulté en adoptant une approche principalement descriptive et explicative. Ces auteurs constatent que les sphères économiques et sociales sont en réalité liées et ils rejettent l'hypothèse de séparation non pour des raisons normatives mais simplement pour des raisons positives : cette hypothèse ne correspond pas aux observations du réel.

Le rejet des deux principales hypothèses qui conditionnent l'équivalence entre la performance et le profit ouvre une boîte de Pandore où il devient difficile de déterminer une mesure objective de la performance. C'est d'ailleurs le dernier argument des économistes néo-classiques. L'abandon de ces deux hypothèses débouche sur un Capharnaüm inextricable et il est préférable de s'appuyer sur deux hypothèses imparfaites, mais qui permettent de mesurer comptablement la performance, plutôt que de renoncer à ces deux hypothèses et de se trouver en face du chaos.

La justification de cet article théorique et du projet de recherche qui lui est lié se trouve dans l'observation du philosophe Henri Bergson (1907) selon qui : le désordre n'est qu'un ordre différent qu'à un instant donné nous n'arrivons pas à appréhender. La physique a, dans son histoire, fait à de nombreuses reprises le même constat : l'incompréhension de certains phénomènes physiques est souvent le reflet de notre incapacité à comprendre un ordre qui, à une époque donnée, nous dépasse. Repenser le concept de performance d'une entreprise n'est donc pas inventer quelque chose de nouveau mais donner du sens à un ensemble de facteurs apparemment dispersés et sans cohérence pour rendre compte des objectifs d'une entreprise et de sa capacité à les atteindre. Notre hypothèse de travail est que la clé de compréhension de la performance est dans le lien entre l'économique et le social et ce lien devient essentiel parce que les marchés sont fondamentalement incapables de donner un prix objectif à un certain nombre d'attributs des transactions.

## 1. LA DOUBLE DIMENSION ECONOMIQUE ET SOCIALE

La séparation de l'économique et du social reposait sur une conception implicite de l'individu qui était assimilé à une machine. Cette conception a culminé au début du XXe siècle avec les travaux de Frederick Taylor sur l'organisation scientifique du travail. Le management scientifique considérait qu'il était possible d'agir sur l'individu pour à la fois optimiser ses gestes et sa façon de travailler mais également pour maximiser son rendement en améliorant ses conditions de travail ou ses modes de rémunération.

Les travaux de Elton Mayo (1933) ont remis en cause cette approche en montrant l'importance des relations humaines dans la motivation, la satisfaction et l'implication au travail des employés. A partir d'une étude menée entre 1927 et 1932 sur une équipe de six ouvrières dans l'usine Hawthorne de Western General Electric, Elton Mayo indique que l'élément déterminant de l'élévation de la productivité des ouvrières n'est pas l'amélioration de leurs conditions de travail mais la modification de leur rapport au travail. Celui-ci n'est plus seulement un objet de pénibilité, il devient aussi une source de satisfaction par la participation des ouvrières à la détermination de leurs conditions de travail et par l'attention que leur témoigne la direction de l'usine et du groupe.

## 2. LA HIERARCHIE ENTRE L'ECONOMIQUE ET LE SOCIAL.

Le XXe siècle a donc vu se développer la conviction qu'il n'était pas possible de poursuivre une orientation économique en ignorant les facteurs sociaux. La question centrale devient alors celle du rapport entre le social et l'économique. Les économistes néo-classiques ne nient pas l'importance de la dimension sociale mais ils introduisent une hiérarchie complexe entre ces deux dimensions. La gestion des entreprises doit intégrer la dimension sociale pour maximiser la dimension économique. En contrepartie, l'optimisation de l'économie permet à chacun d'arbitrer librement dans ses choix sociaux. Dans cette vision idéale, l'économie est au service de la liberté individuelle en affranchissant l'homme des contraintes matérielles pour lui permettre de s'épanouir dans les relations sociales.

Une telle vision apparaît néanmoins erronée pour deux raisons principales. La première est que le développement économique nécessite, pour se maintenir dans sa situation actuelle, une marchandisation des valeurs sociales (John Galbraith, 1958). Loin d'être la finalité de la société, le social se réduit alors à n'être qu'une composante de la dimension économique qui tend à façonner toute la société.

La seconde raison est que cette approche ne prend pas réellement en compte les interactions entre les dimensions économiques et sociales, elle ne fait que les instrumentaliser dans une perspective purement matérialiste. Ce qu'ont révélé les expériences de Hawthorne, c'est que la satisfaction des ouvrières était un mélange complexe d'économique et de social et que l'augmentation de la productivité n'était qu'une conséquence de cette satisfaction. A la différence des expériences précédentes, l'objectif pour l'entreprise était certes d'augmenter sa productivité mais, en même temps, l'expérience elle-même visait à comprendre les fondements de la satisfaction des ouvrières.

Si l'on accepte que la performance économique, telle qu'elle est mesurée par des prix du marché, ne reflète pas la totalité et la réalité de la performance d'une organisation, alors il devient intéressant de chercher à mesurer les expressions variées et complexes de cette performance pour les diverses parties prenantes qui concourent à la vie de l'entreprise.

## 3. LES TYPOLOGIES DES SYSTEMES DE GESTION DE MAX WEBER

La typologie des organisations proposée par Max Weber (1920) présente un bon point de départ. Pour Weber, une organisation est avant tout une communauté sociale qui est ordonnée par des individus, des conventions et des règles. Une action est sociale dès qu'elle implique une relation aux autres où l'autre n'est pas réduit à l'état d'objet. Pour Weber, l'économie et le social ne constituent pas deux domaines disjoints mais deux approches distinctes de phénomènes parfois communs. Weber définit une action comme étant orientée vers l'économie quand elle vise à satisfaire un désir utilitaire (p.158). Une action peut donc être économique et sociale (quand elle poursuit un but utilitaire tout en impliquant des personnes), ou toute autre combinaison de ces deux dimensions.

Pour Weber, le profit n'est pas l'objectif ultime de l'économie, il n'en est qu'une manifestation spécifique qui est la recherche du contrôle sur des biens matériels (p.191). Les relations de marché ne garantissent pas nécessairement la satisfaction optimale des individus puisque les relations de marché peuvent être distordues par des rapports de force (p.193) mais aussi par les dotations initiales en ressources qui peuvent conduire à l'exclusion de certains acteurs (p.194) ou à la réorientation de la production des entreprises vers les besoins solvables (p.195). Pour Weber, l'entreprise dite à but lucratif n'est qu'un *idéal-type*<sup>4</sup> d'une forme

---

<sup>4</sup> Dans sa définition des *idéal-types*, Max Weber ne formule pas de jugements de valeur. Il se borne à décrire des situations et à caractériser ce qui, selon lui, constitue les éléments caractéristiques de chaque *idéal-type*.

particulière d'organisation et nullement la finalité de l'économie et encore moins de la société.

Le calcul du profit sous forme monétaire est la forme idéale de la poursuite du profit dans une économie de marché. Cela n'empêche pas Weber d'observer que les prix ne sont pas des données abstraites qui résultent uniquement de la main invisible des marchés mais qu'au contraire ils sont le résultat de conflits d'intérêts et de compromis. Les prix résultent des systèmes de relations de pouvoir (p.211). Weber (p.212) adhère donc à la conclusion d'Adam Smith : « *Là où une liberté totale des marchés est donnée, la rationalité la plus élevée dans la comptabilité financière est indifférente à toutes les considérations fondamentales* ». Autrement dit, si les conditions de marchés parfaits et complets sont remplies, seule la dimension économique (la poursuite du profit) est pertinente. Mais il ajoute immédiatement après : « *Mais c'est précisément l'existence de ces facteurs fondamentaux à la base des calculs monétaires qui constituent une limitation de la rationalité* ». Les facteurs fondamentaux auxquels Weber fait référence sont la répartition initiale des ressources mais aussi les désirs subjectifs de chaque individu et de chaque groupe. Weber constate que la rationalité absolue qui se passerait de toute dimension ontologique est impossible car l'homme (avec ses attentes et ses désirs subjectifs) est la toile de fond de toute vie en société et, par conséquent, de toute contribution des entreprises à la vie en société.

#### 4. L'IMBRICATION DE L'ECONOMIQUE ET DU SOCIAL

La description des *idéal-types* de Max Weber fait clairement apparaître que le modèle de l'entreprise capitaliste poursuivant la maximisation du profit sur des marchés parfaits et complets n'est qu'une forme type des organisations. Il ne s'agit pas de la forme unique. Pour Weber, il s'agit sans doute d'une des formes les plus complexes mais, dans sa complexité, cette forme d'entreprise ne peut s'affranchir de l'imbrication de l'économique et du social.

Presque un siècle plus tard, la question de recherche qui sous-tend cet article est la construction d'un idéal-type qui, sans prétendre à la perfection, permettrait de mieux intégrer la complémentarité des dimensions économiques et sociales. Ce projet a en particulier été porté par Masahiko Aoki (2010) qui reconnaît, dans l'histoire, la complémentarité de ces deux dimensions pour expliquer le maintien, sur de très longues périodes, d'équilibres coopératifs apparemment incompréhensibles si l'on n'adopte qu'un point de vue économique.

#### 5. LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Si l'organisation est conçue comme un construit social avant d'être un instrument de propriété au service d'un acteur donné, la question de la performance de l'organisation (et notamment des entreprises) devient alors la question de la performance pour chacun des acteurs qui contribue à l'existence et au développement de l'entreprise.

#### 6. UNE REORIENTATION DU RAPPORT AUX PARTIES PRENANTES

Dans son ouvrage « *Strategic Management – A Stakeholder Approach* », souvent cité comme étant le point de départ de la théorie des parties prenantes, Edward Freeman (1984) a une vision instrumentale des parties prenantes. L'idée directrice de son ouvrage est que la connaissance des parties prenantes et de leurs attentes permet à l'entreprise de concevoir et de mettre en application sa stratégie. Comme il le souligne dans sa préface à l'édition de 2010, identifier les attentes insatisfaites des parties prenantes, c'est identifier des axes stratégiques qui vont permettre à l'entreprise de créer de la valeur. Pour Freeman (1984), il n'y a pas d'opposition entre des attentes conflictuelles voire contradictoires, il n'y a que des opportunités de développement stratégique pour l'entreprise.

La différence avec la conception utilitariste des parties prenantes invoquée par Michael Jensen (2001) tient au statut des parties prenantes dans l'esprit des dirigeants. Pour Jensen, la

gestion des parties prenantes n'implique que la recherche de l'efficacité, c'est-à-dire la prise en compte des dimensions objectives liées aux prix des contrats et à l'exécution des contrats, alors que pour Freeman, il existe nécessairement une dimension morale dans la gestion des relations avec les parties prenantes. Même si l'entreprise utilise les parties prenantes pour élaborer sa stratégie, elle le fait en considérant les implications morales de ses choix dans leurs conséquences sur ses parties prenantes.

D'autres auteurs (par exemple, Thomas Jones, Will Felps et Gregory Bigley, 2007) ont une vision plus normative de la théorie des parties prenantes et ils considèrent que les parties prenantes non seulement sont des moyens, mais qu'elles sont également des fins pour l'entreprise. Leurs attentes ne doivent pas seulement être satisfaites en tant que sources d'opportunité, mais également parce qu'elles constituent les finalités de l'entreprise.

Adopter une approche parties prenantes, c'est donc accepter que la performance de l'entreprise ne puisse pas être mesurée par un indicateur unique mais que cette performance soit un concept multi-dimensionnel qui prenne en compte la performance de l'entreprise du point de vue de chaque partie prenante. Il s'agit d'un saut conceptuel important puisqu'au lieu d'adopter un point de vue impersonnel, qui serait celui de l'entreprise érigée en nœud contractuel indépendant des individus qui y contribuent, l'entreprise se retrouve appréhendée comme un construit social où ses finalités sont celles des individus qui la composent et où, par conséquent, la performance n'existe pas en tant que concept indépendant et abstrait mais exige que l'on se situe au niveau de chacune des parties prenantes.

## 7. LES PARTIES PRENANTES COMME IMBRICATION DES MOYENS ET DES FINS

La force conceptuelle du profit est qu'il s'agit d'une mesure qui, réalisée *ex post*, permet de rendre compte des ressources et des valeurs créées au cours d'une période. C'est le sens du compte de résultat et de son ultime résidu, le résultat net.

Postuler que la finalité d'une entreprise n'est pas seulement dans l'objectif atteint mais également dans les moyens utilisés pour atteindre cet objectif et que, de surcroît, ces deux objectifs ne peuvent pas être synthétisés en un seul par l'utilisation des prix du marché, c'est rechercher les mesures qui permettront de rendre compte, pour chaque partie prenante, de la performance de l'entreprise dans la contribution à la satisfaction de leurs attentes.

Concrètement, l'attente des employés d'une entreprise peut être l'augmentation de leur capital humain, qui passe par une rémunération satisfaisante, une formation professionnelle qui développe de nouvelles capacités, et un environnement de travail respectueux. La mesure de la performance, du point de vue des employés, est donc l'évolution du capital humain, mais cette performance est elle-même dépendante des moyens mis en œuvre. On aboutit alors à une réconciliation des objectifs et des moyens, mais qui se fait au niveau de chaque partie prenante et non sous la forme d'un indicateur unique qui synthétiserait la performance globale de l'entreprise.

La mesure de la performance est à la fois la fin et le moyen utilisé, l'objectif poursuivi et les ressources mises en œuvre pour l'atteindre. Cette réconciliation n'est possible qu'au niveau de chaque partie prenante. Une difficulté est de définir le périmètre de chaque partie prenante. Par exemple, les employés d'une entreprise incluent en réalité des attentes fort diverses selon que l'on s'intéresse aux ouvriers, aux employés, aux cadres, aux dirigeants. La nature du secteur d'activité conditionne également les attentes des différentes catégories de personnel. Par exemple, dans le transport aérien, il existe une très forte différence entre le personnel navigant et le personnel au sol.

Au niveau des concepts de la performance, la plupart des auteurs<sup>5</sup> considèrent, implicitement ou explicitement, qu'il est possible de s'en tenir à des catégories relativement larges et classiques<sup>6</sup> (les employés, les clients, les fournisseurs, les établissements financiers, les actionnaires, les collectivités publiques).

## 8. LES INSTITUTIONS ET LES TERRITOIRES

La dernière question est celle du passage de mesures conceptuelles de la performance pour chaque partie prenante à des mesures concrètes. Là encore, le profit présentait des atouts indéniables. Dans la mesure où le profit repose sur des prix de marché, et que les marchés sont supposés intégrer les environnements spécifiques de chaque territoire lors de la formation des prix, le profit constituait donc, théoriquement, une mesure de la performance reflétant les environnements spécifiques de chaque entreprise. Malheureusement, la remise en cause de l'hypothèse de marchés complets et parfaits fait voler en éclat la fiction des marchés comme intégrant les facteurs locaux. Comme le soulignait Max Weber (1920), la formation des prix reflète les rapports de force et, bien souvent, les prix locaux ne font que traduire la domination de certains acteurs économiques.

## 9. LE CONCEPT DE TERRITOIRE POUR INTEGRER LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

La performance est toujours relative. Même si elle vise à satisfaire des attentes humaines universelles : se loger, se nourrir, disposer des biens permettant de mener une vie en partie affranchie du souci matériel du quotidien, etc., la performance d'une organisation dépend du cadre institutionnelle dans lequel elle est réalisée. Elle en dépend à deux titres.

D'une part, les institutions contribuent à la performance. L'application des lois, la garantie des contrats, le respect de la parole donnée, l'honnêteté, l'absence de corruption et de violence, etc., constituent des facteurs qui facilitent la réalisation de la performance par les entreprises.

Mais, d'autre part, les institutions permettent aussi de traduire concrètement des concepts universels en mesures concrètes. En ce sens, les institutions ne sont des moyens au service de la performance, mais elles sont les facteurs qui permettront d'évaluer concrètement et localement la performance. Par exemple, en France, la distribution d'eau potable est considérée comme performante quand : l'eau est à un prix raisonnable, les taux de pesticide, de bactéries ou de produits chimiques sont inférieurs à certains seuils, et les pertes supportées sur le réseau de distribution demeurent faibles. Dans certains pays en voie de développement, les critères de performance seront le caractère potable de l'eau et l'absence de coupures d'eau. Dans les deux cas, la performance pour les clients est la livraison du bien souhaitée (l'eau) mais la mesure de la qualité de cette prestation, ou plutôt les attentes concrètes des acteurs, ne seront pas les mêmes car le cadre institutionnel n'est pas le même.

L'exemple cité tendrait à prouver que la différence de performance entre des territoires distincts dépend de l'évolution de la société, de son avance en termes de développement. C'est d'ailleurs la logique défendue par de nombreux auteurs pour lesquels il existerait une sorte de *one best way*, de chemin idéal sur lequel chaque territoire serait plus ou moins avancé<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> On peut d'ailleurs se référer à l'ouvrage d'Edward Freeman (1984) qui distingue les parties prenantes internes (propriétaires, clients, employés, fournisseurs) et les parties prenantes externes (gouvernements, concurrents, associations de consommateurs, écologistes, groupes de pression spécifiques, médias).

<sup>6</sup> La comptabilité générale (le plan comptable général français) offre un classement des parties prenantes à travers l'appréhension des transactions comptables au bilan.

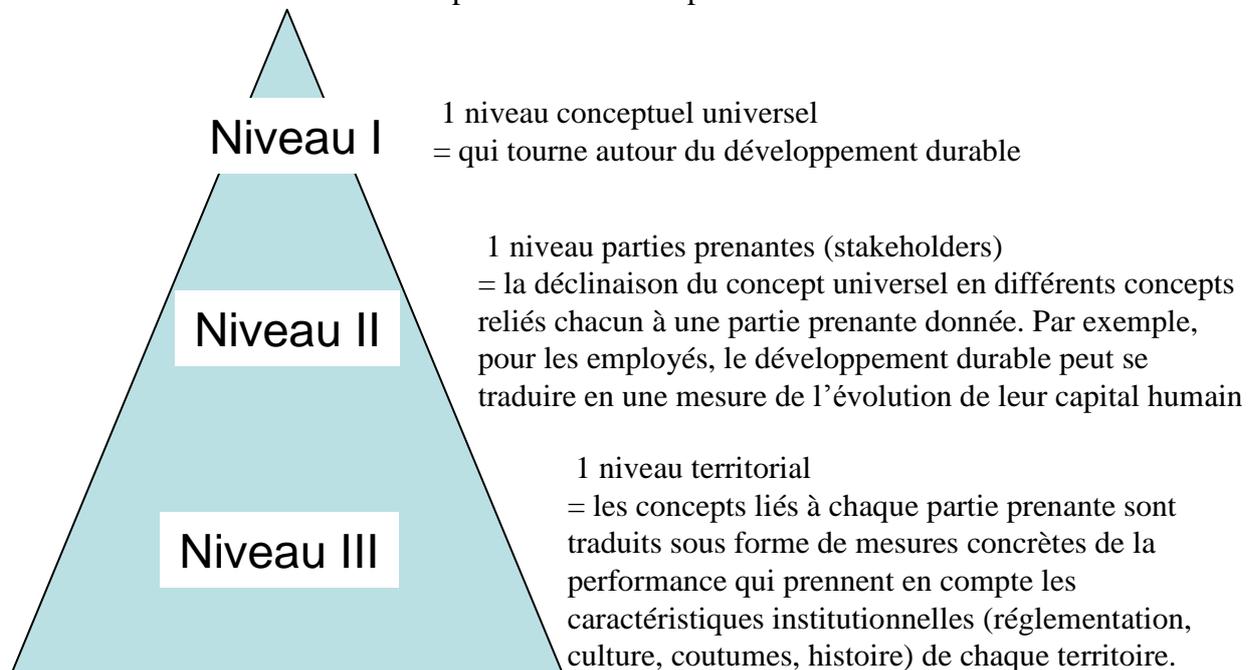
<sup>7</sup> Douglass North (1981, 1990) est d'ailleurs conscient de cette tendance à considérer un schéma institutionnel comme étant le meilleur et il n'hésite pas à souligner la contingence de tout système

Si nous avons considéré que la dimension normative était nécessairement présente dans le choix d'intégrer toutes les parties prenantes dans la définition des concepts de performance, en sens inverse nous considérons qu'il est nécessaire d'adopter une approche purement factuelle pour mesurer la performance dans un territoire donné. Ainsi, le concept d'égalité entre les hommes et les femmes peut être considéré comme un concept universel quand il fait référence aux hommes et aux femmes en tant qu'êtres humains libres et égaux. Par contre, la mesure concrète de cette égalité à l'intérieur de territoires distincts ne peut pas être strictement identique, elle doit tenir compte des histoires, des coutumes, des religions de chaque société et des institutions qui reflètent ces éléments. Il en est de même des mesures de la performance.

#### 10. D'UN CONCEPT UNIVERSEL DE LA PERFORMANCE A DES CONCEPTS SPECIFIQUES

Le profit n'a jamais été un concept universel au sens de concept concernant toute la société. Le profit a été et demeure une mesure technique, considérée par certains économistes comme la mesure de la performance et de la contribution des entreprises à l'aisance matérielle d'une société. Mais l'universalité du profit a toujours été combattue. A l'exception de quelques économistes ultra-libéraux, personne ne peut réellement prétendre que le profit mesure le développement d'une société.

Schéma 1 : Les trois niveaux de représentation de la performance



Si la performance d'une entreprise doit s'inscrire dans un cadre plus large et refléter la contribution de l'entreprise à un bien commun, le concept qui vient naturellement à l'esprit est celui de développement durable avec sa traduction concrète qui est la responsabilité sociale et économique (RSE – CSR : *corporate social responsibility* en anglais) des entreprises. La difficulté consiste alors à recréer une traçabilité entre ce concept universel et sa traduction concrète pour les parties prenantes d'entreprises situées dans un territoire donné (schéma 1).

---

institutionnel en revenant sur les hypothèses qui sous-tendent toute évaluation et en s'appuyant sur des observations pour mettre en évidence les limites inhérentes à toutes institutions humaines.

## CONCLUSION : LES ENJEUX D'UN PROGRAMME DE RECHERCHE SUR LA PERFORMANCE

L'utilisation d'un concept universel ayant des traductions spécifiques dans chaque territoire n'est pas une révolution. Les normes comptables IAS ont depuis de nombreuses années, avec le concept de juste valeur (*fair value* en anglais) introduit un concept universel dont la signification n'est pas exactement la même selon les expressions utilisées dans les différentes langues. Certes, les normes IFRS (et particulièrement IFRS 13) ont essayé de canaliser ce concept en lui assignant une mesure technique universelle. Il nous semble que cette solution est vouée à l'échec car elle nie la dimension territoriale et les spécificités institutionnelles.

Le concept de juste valeur est pertinent en Amérique du Nord, comme en Europe, au Japon, en Chine, comme en Afrique. Par contre, une mesure technique trop contraignante devient inapplicable dans de nombreux pays et se trouve déconnectée des fondements philosophiques du concept. Tout comme les partisans de l'égalité absolue entre les hommes et les femmes qui souhaitent appliquer techniquement le concept universel d'égalité ne peuvent qu'échouer en se heurtant à des cultures, des histoires qui valorisent différemment la distinction entre les hommes et les femmes. Le monde est devenu global et c'est un fait mais cette globalité ne peut se vivre pacifiquement que si, simultanément, la globalité s'appuie sur les spécificités locales et paradoxalement peut aussi contribuer à les renforcer.

L'enjeu de la représentation comptable de la performance est de traduire localement un concept universel. Le programme de recherche<sup>8</sup> qui a été lancé sur ce sujet et qui est soutenu par l'ANC (l'Autorité française des Normes Comptables) vise, à travers des entretiens avec les représentants des parties prenantes d'entreprises situées dans différents territoires (Afrique, Asie, Amérique, Europe), à faire émerger des mesures de la performance qui puissent être appréhendées comptablement. C'est un défi qui dépasse la comptabilité pour toucher à notre capacité à vivre ensemble en disposant de représentations communes respectueuses de nos différences.

## BIBLIOGRAPHE

- BERGSON H., *L'évolution créatrice*, 1907, Presses Universitaires de France, 1959.
- ELTON M., *The Early Sociology of Management and Organizations*, 1933, Routledge, édition 2003.
- FREEMAN EDWARD R., *Strategic Management*, 1984, Cambridge University Press, 2010.
- FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962.
- GALBRAITH JOHN K., *American Capitalism*, Houghton Mifflin, 1952.
- GALBRAITH JOHN K., *The affluent society*, 1958, Penguin Books, 1999.
- JENSEN MICHAEL C. ET MECKLING WILLIAM H., "The Nature of Man", *Journal of Applied Corporate Finance*, 7 (2): 4-19, 1994.
- JENSEN MICHAEL C., "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3): 8-21, 2001.
- JONES T. M., FELPS W. ET BIGLEY G. A., "Ethical theory and stakeholder related decisions: The role of stakeholder culture", *Academy of Management Review*, 32: 137-155, 2007.
- NORTH DOUGLASS C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990.
- NORTH DOUGLASS C., *Structure and Change in Economic History*, Norton & Company, 1981

---

<sup>8</sup> ITGO (Institutions, Territoires et Gouvernance des Organisations) et représentation comptable de la performance.

PIGE B., *Éthique et Gouvernance des Organisations*. Economica, 2010  
SMITH A, *The theory of moral sentiments*, 1759, Clarendon Press, édition 1976.  
SMITH A.. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776, University of Chicago Press, édition 1976.  
WEBER M., “Wirtschaft und Gesellschaft”, 1920 inachevé, traduit par Talcott Parsons in *The Theory of Social and Economic Organization*, The Free Press, 1947

# L'AUDIT DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE DIMENSION CLE DU MANAGEMENT

## **Jean-Michel PLANE**

*Professeur*

Président de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)

Université Paul Valéry – Montpellier III

[Jean-Michel.plane@univ-montp3.fr](mailto:Jean-Michel.plane@univ-montp3.fr)

## **Boris TRONC**

*Professeur*

Université Paul Valéry – Montpellier III

[boris.tronc@univ-montp3.fr](mailto:boris.tronc@univ-montp3.fr)

Depuis plusieurs années maintenant, la question de l'implication organisationnelle se pose dans toutes sortes d'organisations ou d'entreprises. Pourtant, ces logiques ne vont pas nécessairement de soi. En effet, la plupart des recherches (Neveu, Thévenet et al., 2004) montrent que l'implication - à l'instar de la participation - est un construit social contingent. Par exemple, un jeune stagiaire en gestion des ressources humaines pour lequel « *GRH is beautiful* » peut être très vite confronté à l'inquiétante réalité de la compétitivité économique, et découvrir par inadvertance ce qu'on s'est bien gardé de lui dire : la fragilité de l'emploi dans un contexte d'hypercompétition mondialisée (D'Aveni, 2002). Les contradictions du monde du travail, ainsi que la diversité et les ambiguïtés des langages et des symboles qui circulent et s'affrontent dans l'entreprise ne manqueront pas non plus de l'étonner. Face à un tel étonnement, il finira par accepter l'idée jusqu'ici abstraite selon laquelle le terme RH est porteur et producteur d'ambiguïté. S'agit-il de gérer des ressources humaines ou les ressources des humains ? S'agit-il de chercher à transformer le travail en performance collective par l'implication des personnes au travail ou d'optimiser les charges de personnel en vue d'améliorer la rentabilité à court terme de l'entreprise ?

La fonction RH (autrefois dénommée fonction personnel), s'est affirmée à partir des années 30 sous la pression de plusieurs facteurs complémentaires. D'une part, la législation du travail, qui s'est développée et renforcée avec le front populaire en France, puis les acquis de l'après-guerre (horaires de travail, congés payés, conventions collectives, lutte contre les maladies professionnelles, etc.). D'autre part, les travaux en sciences sociales et de gestion qui ont progressivement montré l'importance du facteur humain et des conditions psychosociologiques sur la motivation, l'implication et la productivité au travail. Enfin, la conception même de l'homme dans la société a évolué. La perception purement économique et rationnelle de l'homme en situation de travail a été supplantée par une vision plus sociale, venue répondre à un certain nombre de revendications salariales. Avant de reconnaître des individus qui aspirent à davantage d'autonomie et de responsabilité. Dans un contexte souvent conflictuel, la GRH constitue un nouveau langage de gestion (à côté de la production, de la finance et du marketing), un langage opératif qui doit faciliter le passage de l'idée - souvent séduisante - à la pratique professionnelle. Si l'observation des entreprises témoigne de la

lenteur de l'évolution, il est indéniable que le développement de savoirs et de savoir-faire dans ces domaines a des répercussions sur la compétitivité des firmes. En d'autres termes, tout RRH peut participer à la performance économique et sociale de l'entreprise. Il s'agit donc bien d'apprécier comment cette fonction peut contribuer à la création de valeur, d'autant qu'elle doit faire face à de nouveaux problèmes : responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), flexibilité de l'emploi, gestion des compétences, aménagement du temps de travail, système de rémunération des stock-options. C'est d'ailleurs bien la prise en compte de ces nouveaux enjeux qui lui offrira une voie féconde de développement. Depuis quelques années, il semble que la question de l'implication des personnes au travail est désormais devenue centrale tant la compétition (dans une vision élargie) est devenue exacerbée<sup>1</sup>.

## 1. L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE : UNE DIMENSION CLE

Depuis longtemps, la problématique de l'implication intéresse particulièrement les praticiens mais aussi les chercheurs en psychologie sociale<sup>2</sup> et en GRH<sup>3</sup>. La centralité de la valeur travail dans notre société, le temps et les énergies humaines consacrés au travail mais aussi le fait qu'il reste l'un des principaux lieux d'investissement des personnes expliquent l'intérêt croissant portée à la thématique de l'implication des personnes dans les organisations.

De manière générale, les chercheurs définissent l'implication (traduction française du concept anglo-saxon *commitment*) comme la relation entre une personne et son organisation. Les travaux issus de la recherche en sciences sociales indiquent qu'il existe de très nombreuses acceptions données au concept d'implication. En France, Thévenet est probablement aujourd'hui l'un des chercheurs les plus attentif à cette problématique. Il analyse l'implication sous l'angle du management des organisations et prend en compte dans ses travaux la personne «*dans son individualité et sa liberté*» ainsi que l'entreprise avec sa culture. L'ensemble de ces réflexions indique que l'implication peut donner aux personnes le sentiment de réaliser quelque chose tout en se réalisant individuellement. L'implication renvoie donc à la réalisation de soi, à l'estime de soi et à la fierté. Dans la littérature, on distingue généralement deux grands courants de recherche sur l'implication en situation de travail. D'une part, l'implication organisationnelle qui constitue la traduction concrète du niveau d'adhésion d'un salarié à son organisation. Celle-ci caractérise «*la disposition d'un individu par rapport à son organisation et peut donc orienter ses comportements à son égard*» (Louche, 2001). L'implication organisationnelle peut être appréhendée à partir de trois grandes dimensions identifiées dans des travaux de recherche : la dimension affective (l'attachement de la personne à son organisation), la dimension calculée (qui fait référence au calcul rationnel d'un salarié anticipant les coûts éventuels de son départ de l'organisation) et la dimension normative (qui désigne les obligations ressenties par une personne vis-à-vis de son organisation). D'autre part, l'implication au travail qui exprime le degré d'identification d'une personne à son travail, en particulier «*l'importance que revêt le travail dans l'opinion globale que l'individu se fait de lui-même*» (Louche, 2001).

---

<sup>1</sup> Voir l'excellent essai au sujet du monde du travail et la pertinence des intuitions de M. Houellebecq, *Extension du domaine de la lutte*, Paris, Maurice Nadeau, 1994 pour la première édition.

<sup>2</sup> Voir C. Louche, *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Armand Colin, 2001.

<sup>3</sup> Voir M. Thévenet, J.P. Neveu (éd.), *L'implication au travail*, Vuibert, 2002. Voir aussi M. Thévenet, *Le plaisir de travailler*, Paris, Les éditions d'Organisation, 2000 et C. Fabre, *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, L'Harmattan, 1997.

## 2. L'IMPLICATION : UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL

En management des ressources humaines, Dave Ulrich<sup>4</sup> analyse les transformations de rôles récentes des Directeurs des Ressources Humaines (DRH). Dans cette optique, il montre clairement une nouvelle orientation prise ces dernières années par les DRH : le management de l'implication des personnes et le management de la transformation par la nécessité de piloter des projets organisationnels devenus plus complexes dans le contexte de la globalisation des activités. Finalement, le concept d'implication est multidimensionnel et peut être discuté sous différents angles.

À travers son analyse des composantes de l'implication organisationnelle, C. Louche identifie dans une méta-analyse de la littérature sur le sujet quatre grands items pour repérer l'implication<sup>5</sup>. En premier lieu, il suggère de chercher à appréhender «*les intérêts de vie*», c'est-à-dire le niveau de considération accordée par une personne à son travail du point de vue de son importance par rapport à la famille, à son niveau global de satisfaction, à ses réalisations et à ce que son statut représente dans la société. En deuxième lieu, il convient d'analyse «*l'importance de la performance pour l'évaluation de soi*». Il s'agit de chercher à mesurer la manière dont une personne évalue l'importance de ses performances perçues par rapport à son niveau de satisfaction globale et, plus généralement, à son bien-être. En troisième lieu, Louche suggère d'intégrer dans l'analyse «*la consistance avec le soi*». Cela revient à s'interroger sur la cohérence entre le potentiel de l'individu et ses réalisations concrètes ainsi que sa capacité à développer au mieux ses capacités dans le cadre de son travail. Enfin, il convient d'appréhender «*la participation active*» à la prise de décision tant sur le plan du contenu du travail de la personne que sur les décisions prises par le supérieur hiérarchique de celle-ci la concernant directement ou indirectement. Au total, la recherche en psychologie sociale s'intéresse davantage à des variables personnelles (estime de soi, éthique) qu'à des variables situationnelles telles que la participation active ainsi que le contenu et l'intérêt du travail. Sur le plan du management, Thévenet insiste sur la nécessité d'une adéquation entre les objectifs et les valeurs de l'organisation et de la personne<sup>6</sup>. Dans cette optique, la personne va adhérer aux valeurs et au projet de l'organisation ce qui peut se traduire par son investissement dans le travail traduisant ainsi une volonté d'agir. Enfin, l'implication peut inclure aussi un attachement affectif (l'amour de son organisation) qui conduit à une loyauté professionnelle source de fidélisation de la personne à moyen et long terme. La théorie de l'implication s'est constituée autour de cinq grandes causes de l'implication des personnes en situation professionnelle : l'environnement du travail (relations interpersonnelles dans l'équipe, relations avec l'encadrement, lieu géographique d'exercice du travail), les produits de l'organisation (activité de l'entreprise, portefeuille de produits), l'entreprise ou l'organisation au sens large (politique générale, culture et projet, valeurs dominantes), le métier (attachement à sa profession, sentiment d'appartenance à un milieu professionnel) et la valeur travail (centralité du travail, respect du travail, éthique personnelle par rapport à l'activité).

En résumé, l'implication en situation de travail représente la manière dont une personne place son travail compte tenu de ses autres centres d'intérêts de vie, s'identifie au travail, s'engage psychologiquement et physiquement, appréhende son niveau de performance comme essentielle pour s'auto évaluer et participe intensément aux relations et aux réalisations dans les situations de travail.

---

<sup>4</sup> Voir D. Ulrich, *Human Resource Champion*, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 1997.

<sup>5</sup> Voir C. Louche, *Psychologie sociale des organisations*, op. cit.

<sup>6</sup> Voir M. Thévenet, *Le plaisir de travailler*, op. cit.

Dans son ouvrage consacré aux restructurations industrielles et à leurs effets sur le comportement des salariés restants, C. Fabre reprend la méta-analyse de Morrow<sup>7</sup> élaborée en 1983 sur les cinq types d'implication observée. En première analyse, l'implication dans les valeurs au travail dont les fondements sont à puiser dans la célèbre analyse de M. Weber consacrée à l'éthique protestante et à l'esprit du capitalisme. Dans une telle perspective théorique, la performance au travail démontre la valeur personnelle des personnes. En deuxième analyse, l'implication dans l'emploi occupé désigne l'attachement d'une personne à son poste de travail ou à son emploi au sein d'une organisation. Il se manifeste à la fois par une volonté de valorisation des activités de travail réalisées dans l'emploi et par un fort sentiment d'appartenance à une profession. En troisième analyse, l'implication dans la carrière que l'on peut rapprocher de la théorie de la motivation par la réalisation d'objectifs de D. Mc Clelland<sup>8</sup>. Suivant cette logique d'action, la personne a besoin de mesurer une progression personnelle dans l'organisation par la progression dans sa carrière ainsi que, finalement, un retour sur investissement. L'activité professionnelle est alors envisagée comme un moyen privilégié de développement personnel et d'accomplissement de soi. En quatrième analyse, l'implication dans l'organisation qui est probablement la forme d'implication la plus large. Elle désigne le degré d'adhésion aux valeurs, aux objectifs et au projet de l'organisation, compte tenu de sa culture, et se concrétise par une prédisposition personnelle à démultiplier des efforts pour contribuer à la performance organisationnelle. Enfin, on peut souligner, en dernière analyse, l'existence d'une implication dans le syndicat. En tant qu'institution représentative du personnel qui vise la défense de ses intérêts, le syndicat peut être perçu par une personne comme un moyen tangible d'agir dans l'organisation pour préserver l'emploi, les conditions de travail, les rémunérations et lutter contre les politiques de licenciements économiques. Finalement, malgré la diversité des approches de l'implication et la complexité du concept, la distinction entre implication au travail et implication organisationnelle est peut-être la plus opérationnelle pour le management des ressources humaines.

### 3. LE MANAGEMENT DE L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

Peut-on manager l'implication ? Est-ce véritablement pertinent d'envisager un management de l'implication des personnes ? La thèse de Thévenet consiste à dire que c'est «*un rêve que de pouvoir créer l'implication*». En ce sens, il développe l'idée qu'il est impossible d'impliquer des personnes. Finalement, l'implication est une décision personnelle (résultat que l'on peut déjà constater suite à la célèbre expérience de Harwood pilotée par Coch et French), même si les recherches indiquent que les organisations peuvent s'efforcer de réunir les conditions favorables à l'implication des personnes. Celle-ci aura alors des effets sur la performance organisationnelle. Néanmoins, ce point fait l'objet de discussions, voire de controverses, chez les chercheurs. Pour autant, quels sont les effets tangibles de l'implication des salariés ?

Dans un ouvrage de recherche collectif consacré à l'implication en management des organisations, Peyrat-Guillard suggère une synthèse de la littérature sur le sujet autour de trois grands effets organisationnels : le retrait des salariés, les comportements productifs et, de façon plus générale, le bien-être des salariés<sup>9</sup>. À propos des conséquences potentielles de

---

<sup>7</sup> Voir Morrow P.C., "Concept Redundancy in Organization Research : The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 3, 1983, pp. 486-500.

<sup>8</sup> Voir J.M. Plane, *Théorie et Management des organisations*, Paris, Dunod, 2012.

<sup>9</sup> Voir D. Peyrat-Guillard, «Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail», in *L'implication au travail*, ouvrage collectif coordonné par M. Thévenet, J.P. Neveu, op. cit., pp. 71-96.

l'implication, Fabre identifie trois effets constituant de vrais enjeux managériaux<sup>10</sup>. Premièrement, les effets sur les efforts au travail et la performance qui concrétisent l'idée suivant laquelle les salariés impliqués dans leur travail sont plus performants que ceux qui le sont moins. Deuxièmement, les effets sur les dysfonctionnements sociaux puisque les recherches montrent que les salariés impliqués sont généralement moins absents et plus fidèles. Les indicateurs tels que l'absentéisme ou la rotation du personnel, sources de coûts-performances cachés au sens de Savall et Zardet (1987), sont ainsi à un niveau plus satisfaisant. Enfin, l'implication a des effets sur les attitudes des salariés. Par exemple, plusieurs recherches démontrent que l'implication réduit les intentions de départs volontaires. Par ailleurs, ils vont généralement chercher à développer des comportements plus productifs par la formation et le perfectionnement. Pour finir sur les relations entre l'implication et la performance, les auteurs de manière générale restent prudents sur le sujet compte tenu des recherches. Il semble que l'implication ait des effets sur la performance pour les chercheurs en management, ce qui n'est pas aussi évident pour les chercheurs en psychologie sociale<sup>11</sup>. Dans son ouvrage consacré au plaisir de travailler (2000), Thévenet suggère aux organisations et aux DRH de mobiliser plusieurs grandes conditions pour favoriser l'implication des salariés. En premier lieu, la cohérence de la politique générale de l'entreprise et de son projet organisationnel avec les actions stratégiques et opérationnelles mises en œuvre. En deuxième lieu, la réciprocité, c'est-à-dire l'échange social qui s'opère entre l'entreprise et ses salariés. En d'autres termes, les salariés doivent avoir un sentiment d'équité résultant de leur contribution, à savoir de leurs efforts, confronté aux rétributions (rémunérations, reconnaissance sociale, statut et qualification) qu'ils perçoivent en échange. Les recherches de Roussel en GRH ont permis d'établir une relation entre la stratégie et le type de rémunération développés par les entreprises et le niveau d'implication des salariés<sup>12</sup>. La troisième condition est constituée par l'appropriation qui désigne le niveau de reconnaissance de soi des salariés dans les valeurs et les objectifs de leur organisation. Ces dernières années, le développement des politiques de ressources humaines visant l'essor d'une épargne salariale va dans le sens d'une plus grande appropriation et d'un sentiment d'appartenance accru. Nous ajouterons qu'il n'y a pas – à notre sens – d'implication durable sans plaisir au travail (dans le sens de la satisfaction des fameux besoins d'accomplissement mis en évidence il y a fort longtemps par Maslow). En résumé, c'est probablement par le développement de la cohérence, de la réciprocité, de l'appropriation et même du plaisir au travail que les organisations susciteront davantage d'implication dans les années à venir.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOURNOIS F., BRABET J., « Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines », in *Encyclopédie de Gestion*, Paris, Économica, 1997, pp. 2732-2752.
- BOURNOIS F., ROUSSILLON S., *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1998.
- D'AVENI R., *Strategic Suprematy*, New York, Simon & Schuster, 2002.

---

<sup>10</sup> Voir C. Fabre, *Les conséquences humaines des restructurations*, op. cit.

<sup>11</sup> C'est notamment la thèse de C. Louche (2001) qui souligne (p. 83) que « on ne trouve aucune relation nette entre d'une part, l'implication et d'autre part la performance, la rotation du personnel, l'absentéisme ». Par contre, l'implication serait davantage liée avec la « satisfaction générale au travail » que Louche définit comme (p. 87) « un état émotionnel qui résulte de la mise en relation des attentes d'un individu vis-à-vis du travail et de ce que le travail apporte ».

<sup>12</sup> Voir P. Roussel, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica, 1996.

DRUCKER P.F., "Knowledge-Worker Productivity : The Biggest Challenge", *California Management Review*, vol. 41, n° 2, 1999, pp. 79-98.

FABRE C., *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*, Paris, L'Harmattan, 1997.

FOMBONNE J., *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Paris, Vuibert, 2001.

HOUELLEBECQ M., *Extension du domaine de la lutte*, Paris, Maurice Nadeau, 1994.

IGALENS J., *Audit des ressources humaines*, deuxième édition, Paris, Liaisons, 2000.

KIESLER C.A., *The Psychology of Commitment : Experiments Linking Behavior to Belief*, New York, Academy Press, 1971.

LORINO P., *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1997.

LOUCHE C., *Psychologie sociale des organisations*, Paris, Armand Colin, 2001.

MORROW P.C., "Concept Redundancy in Organization Research : The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 3, 1983, pp. 486-500.

NEVEU J.P., THÉVENET M. (éd.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, 2002.

PERETTI J.-M. (éd.), *Tous Reconnus !*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2006.

PLANE J.-M., *Théorie et management des organisations*, Paris, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition 2012.

ROUSSEL P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Économica, 1996.

SAVALL H., ZARDET V., *Maîtriser les coûts cachés*, 1ère édition, Paris, Économica, 1987.

THÉVENET M., *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes dans l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2000.

ULRICH D., *Human Resource Champion*, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 1997

# L'AUDIT SOCIAL PEUT UTILISER LE PRINCIPE DU TRIPARTISME FORMULE PAR L'OIT (L'ANALYSE COMPAREE DES MODELES NATIONAUX DE L'AUDIT SOCIAL)

**Youri N. POPOV**

*Docteur en économie*

*Professeur*

Académie du travail et des relations sociales (Moscou),

*Vice-président*

Institut international de l'audit social (Paris)

[popov-un@mail.ru](mailto:popov-un@mail.ru)

## 1. L'AUDIT SOCIAL EST DEvenu UN PHENOMENE GLOBAL

L'audit social est beaucoup plus récent que son parent le plus proche – l'audit financier. Pour la première fois, l'expression «audit social» a été utilisée dans les années 1940 du siècle dernier par Theodore J. Kreps, professeur d'économie à la business school de l'Université Standford. En 1953, le chercheur américain H.R Bowen a consacré une dizaine de pages à l'audit social dans un de ses livres. Un peu après, l'idée et la pratique de l'analyse des relations sociales au niveau professionnel ont traversées l'océan Atlantique vers les pays de l'Europe Occidentale où il y a aujourd'hui des autorités dans le domaine de la théorie de l'audit social. Ainsi par exemple, en France : Candéau Pierre., Vatié Raymond., Igalens Jacques., Peretti Jean-Marie., Landier Hubert, Etc... Dans les années 1960, l'Institut International de l'Audit Social a été créé par Raymond Vatié à Paris, avec lequel à présent coopèrent les chercheurs et les praticiens de plusieurs pays: Luxembourg, Belgique, Canada, Maroc, Liban, Algérie, Russie, etc... Sans exagération, on peut affirmer que de nos jours l'audit social est devenu un phénomène global. Dans la plupart des pays du monde il a pris diverses formes, des plus simples aux plus complexes: audits des Ressources Humaines portant par exemple sur les rémunérations, l'hygiène du travail, ou le respect des normes environnementales.

Il y a une série des raisons objectives qui expliquent le caractère global de l'audit social. Celles-ci résultent des tendances sociales telles qu'elles caractérisent le développement économique de l'économie moderne après la Deuxième Guerre mondiale. Tout à fait logiquement, quand dans la société industrielle les ressources financières et le bénéfice définissaient les paramètres principaux et le but de l'entreprise, l'audit financier jouait le rôle clé dans la gestion de celle-ci. Dans la société postindustrielle, le facteur décisif de la production porte désormais sur les ressources humaines; en raison de cela, il est évident que les missions d'audit des relations sociales et, en premier lieu, des conditions de travail et de rémunération, sont désormais prioritaires dans la gestion de l'entreprise. Dans l'économie de marché contemporaine, la fonction économique de l'entreprise (la recherche d'un bénéfice) est conditionnée par la fonction sociale: le propriétaire peut obtenir un bénéfice, s'il réussit à former un personnel hautement professionnel, recevant un salaire décent, entraîné à la réalisation des objectifs de résultats; il s'agit également pour le propriétaire de minimiser les risques sociaux et d'envisager les dépenses sociales, non comme des coûts de production obligés, mais comme des investissements humains, permettant d'augmenter la valeur créée.

Les changements radicaux caractérisant l'économie de marché contemporaine (l'augmentation du rôle du facteur social, la complication du milieu concurrentiel, la transformation du contenu de la capacité concurrentielle, etc...), obligent à recourir à de nouvelles méthodes de management social et à utiliser les outils plus efficaces dans la gestion des ressources humaines. Un de ces outils est l'audit social.

L'audit social a reçu aujourd'hui une assez large expansion, parce qu'il répond en premier lieu aux intérêts de l'entreprise. Ce n'est pas par hasard si les propriétaires sont devenus les initiateurs d'enquêtes sur les relations sociales, car l'audit social leur permet :

- d'avoir une vision plus objective du climat social de l'entreprise que celle que leur fait remonter les managers;
- de détecter les menaces réelles de tensions sociales en vue de prendre les mesures préventives de minimisation des risques sociaux;
- de créer une image plus attrayante aux yeux du consommateur et par cela d'augmenter la capacité concurrentielle de leur activité.
- de créer un milieu plus sain pour les affaires, car l'audit social réduit, dans une large mesure, le risque d'une mise en œuvre de méthodes compétitives, mais socialement inacceptables.

Le coût de l'audit est ainsi justifié, car l'audit social contribue à la croissance de la capitalisation de la compagnie.

Il faut reconnaître qu'à présent il n'y a pas de définition courante de l'audit social, malgré un accord en ce qui concerne les différents aspects de sa pratique: observation, contrôle de conformité, analyse, diagnostic, etc... Néanmoins, la plupart des experts et des praticiens considèrent l'audit social comme un outil de gestion des ressources humaines permettant d'obtenir un plus haut niveau d'efficacité de l'activité économique par le moyen d'une minimisation des risques sociaux. Sont reconnus également les principes de l'audit, tels qu'ils se sont formés par référence à l'audit financier: indépendance des auditeurs, reconnaissance des critères de professionnalisme, objectivité des conclusions, etc... Il existe aussi des standards internationaux élaborés par diverses organisations internationales et qui sont utilisés dans les missions d'audit.

La diversité de l'audit social s'explique par le fait qu'il est exposé aux réalités de la mondialisation: d'une part il existe des principes universels valables dans n'importe quel système, mais il existe en même temps des modèles régionaux ou nationaux de l'économie de marché et des formes d'organisation correspondantes. Cette diversité se traduira dans les pratiques de l'audit social.

Dans la formation des modèles nationaux, les facteurs économiques et sociaux jouent un rôle important mais aussi les facteurs culturels: le niveau de maturité des relations de marché, les particularités du développement historique et culturel, la mentalité nationale etc... Par exemple, aux États-Unis, où la norme du droit s'impose comme une priorité, l'audit prend le plus souvent la forme de l'audit de conformité, c'est à dire que l'audit établit dans quelle mesure la réalité dans la sphère sociale correspond à la législation nationale et aux standards internationaux sociaux. En France, avec ses traditions historiques d'intervention de l'Etat, les entreprises occupant plus de trois cents travailleurs, doivent fournir aux administrations un « bilan social ». En Allemagne, la comptabilité porte l'empreinte de ce que cet État se veut, selon sa constitution, un « Etat social ». La Belgique a adopté en 2002 une loi créant «le label Belge social» et le certificat que l'entreprise qui a procédé à un audit social respecte les exigences correspondant aux conventions le GASPILLEUR.

Dans chaque sphère nationale l'audit aura donc des spécificités qui lui sont propres eu égard à ses lois et pratiques sociales. L'audit social, en Russie, a aussi des caractéristiques qui lui sont spécifiques.

## 2. LE MODELE RUSSE DE L'AUDIT SOCIAL

Le terme «audit social» et sa signification moderne sont venues en Russie de l'étranger. Mais, comme dans plusieurs autres pays, les théories modernes et la pratique de l'inspection des relations sociales ne sont pas apparues dans le vide. On sait que dans la Russie impériale, il y avait une statistique assez développée au niveau des provinces, qui obligeait les autorités locales à communiquer les données portant sur les revenus de la population, sur l'activité économique, la mobilité, les maladies, les niveaux de mortalité, etc....

Plusieurs Russes se sont montrés précurseurs : A. Tchekhov peut être ainsi considéré comme «le père de l'audit social». C'est sous ce titre, à l'occasion du cent cinquantième anniversaire de la mort de ce grand écrivain qu'a été publié, dans une revue russe, l'article de H. Landier, vice-président de l'IAS et auteur d'une dizaine de travaux solides sur les problèmes des relations sociales. Dans cet article est souligné le fait qu'en sa qualité de médecin, A. Tchekhov, avait été envoyé en mission sur l'île de Sakhaline et qu'il y a fait une étude approfondie, sur le plan sociologique, des conditions de vie des bagnards déportés sur cette périphérie de l'Empire russe. Selon H. Landier, on peut considérer les notes de voyage de Tchekhov sur l'île de Sakhaline comme un travail qui préfigure l'audit social: il utilise en effet, en toute indépendance, les paramètres sociaux et les instruments statistiques qui sont à la base des missions d'audit contemporaines. H. Landier arrive ainsi à la conclusion suivante : « Les méthodes utilisées par A. Tchekhov dans son étude préfigurent celles qui sont aujourd'hui utilisées dans les missions d'audit ».

En Russie soviétique, on prenait aussi diverses mesures de façon à ce que le pouvoir d'État ait la possibilité de suivre précisément l'évolution de l'activité économique du pays. Ainsi, à diverses périodes historiques du pouvoir soviétique, ont été créés différents dispositifs : «le contrôle ouvrier», «l'inspection ouvrière - paysanne», «le contrôle sociétal» etc... Le nom lui-même de ces instituts reflétait l'idéologie officielle et les méthodes de l'administration d'État de l'époque. Toutefois, malgré plusieurs tentatives en vue de changer ces systèmes, en fin de compte, ils ont finalement constitué un outil peu efficace de la bureaucratie administrative.

Ce bref aperçu historique sur l'évolution du contrôle des relations sociales en Russie permet de comprendre pourquoi les principes et la pratique de l'audit social, venant avec l'Ouest, sont tombés ici sur le sol assez préparé. Déjà, dans la deuxième moitié des années quatre-vingt-dix, dans la Russie postsoviétique, ont été régulièrement organisés des concours de «la meilleure entreprise sociale», ainsi que de diverses cotes sociales. À présent, plus de soixante-dix grandes entreprises russes participent au système de la comptabilité non financière (sociale).

Il faut souligner que l'Union Russe des Industriels et des Entrepreneurs (PCIII) est devenue un des initiateurs principaux de l'introduction des rapports sociaux d'entreprise. La PCIII s'est fait l'initiateur de l'élaboration de la Charte Sociale des entreprises, qui a été acceptée en 2004. Avec certaines corrections, le congrès de la PCIII, en février 2008, a par ailleurs adopté une Charte reprenant les principes du « Global compact » de l'ONU. Ces deux documents, selon l'avis de la direction de la PCIII, peuvent servir de base pour la préparation des rapports non financiers, des rapports sociaux publiés par les entreprises, portant sur les résultats écologiques et sociaux de leur activité.

Par ailleurs, l'Académie du travail et les relations sociales, en 2007, a élaboré là un document appelé «Conception russe de l'audit social » et elle a, en 2008, en coopération avec l'institut International de l'audit social, publié le manuel fondamental de «l'Audit Social».

La particularité la plus importante et exclusive de la Conception russe de l'audit social consiste en ce que ses concepteurs proposent de s'appuyer sur le principe du tripartisme (трипартизм) et d'intégrer l'audit social au système du partenariat social. Dans cet esprit, les partenaires sociaux: employeurs, syndicats de salariés, pouvoirs publics, sont les premiers prescripteurs de la mission d'audit et les premiers intéressés par ses résultats. L'introduction de l'audit social intégré au système du partenariat social, donne à la mission d'audit une série de nouvelles orientations qualitatives:

- Avant tout, l'audit social construit selon le principe « трипартизма », permet d'en faire un instrument efficace de la régulation des relations de travail. L'accord volontaire des parties intéressées en vue d'utiliser en commun les résultats du rapport d'audit réduit fortement la menace de confrontations, contribue à la réduction des risques sociaux et à la création du consensus social;
- La qualité de la coopération en vue de la réalisation d'un audit social témoigne du niveau de la responsabilité sociale de chacune des parties prenantes : employeurs, syndicats, pouvoirs publics;

- L'audit social intégré au système du partenariat social, permet de passer du niveau de l'entreprise à ceux que représentent, le niveau territorial, celui de la branche d'activité ou le niveau national. Le mécanisme de réalisation de tels audits est tout à fait possible, car à chacun de ces niveaux existent des instances correspondantes représentant les employeurs et les syndicats. Ainsi, l'audit social prend-t-il une dimension publique;
- Le caractère transparent des résultats de l'audit ouvre un large accès à l'opinion publique, ce qui réduit considérablement la possibilité de comportements abusifs dans le domaine des relations de travail;
- De telles formes d'audit social, présentant un caractère public, permettent d'intéresser à l'inspection des relations de travail les représentants des diverses structures non gouvernementales: écologistes, défenseurs des droits de l'homme, etc., car la coopération des institutions publiques est essentielle en vue d'activer les représentants des organisations non gouvernementales;
- Une telle conception de l'audit, enfin, permet d'entraîner son adoption non seulement par les grandes entreprises, mais aussi par les petites et moyennes entreprises. Il faut prendre en considération, en effet, le fait que dans ces sphères de l'activité économique existe des organisations professionnelles qui peuvent être concernées par le système du partenariat social.

### 3. LES PROBLEMES DU TRAVAIL DANS LE CONTEXTE DE L'AUDIT DE LA CAPACITE CONCURRENTIELLE

Le praticien de l'audit social utilise depuis longtemps les indicateurs sociaux, qui, directement ou indirectement, sont liés à la capacité concurrentielle, ou plus exactement aux méthodes qui fondent la compétitivité. Parmi eux, par exemple, on peut citer les normes des conventions internationales et les recommandations le GASPILLEUR (le travail des enfant, le travail forcé, la santé et la sécurité, les libertés syndicales et le droit aux contrats collectifs, les discriminations, le temps de travail, la rémunération, les systèmes de gestion etc.). Dans le même sens, le praticien se réfère aux principes de responsabilité évoqués dans certains documents, tels l'Accord global de l'ONU (United Nations Global Compact), l'obligation de rendre des comptes fondés sur les normes internationales et les conventions le GASPILLEUR, ou encore, la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU. La dimension morale des relations de travail et celle de la gestion des ressources humaines sont très caractéristiques des documents de l'Union Européenne. Ils sont ainsi dirigés contre certaines méthodes de la compétition jugées inacceptables d'un point de vue moral.

On peut expliquer l'intérêt croissant pour les aspects sociaux de la compétition par le procès de socialisation de celle-ci. Ljudvig Erkhart, dans son livre sur «le Bien-être pour tous» affirme ainsi : « la compétition donne la possibilité à tous de se servir du progrès économique comme d'un moyen efficace en vue du bien-être. Elle garantit progrès social et résultats économiques ; elle conforte l'aspiration de chacun à un enrichissement par le travail».

La socialisation des bénéfices résultant de la compétition peut être assurée par des relations sociales s'appuyant sur le système du tripartisme et la recherche d'un équilibre des intérêts entre les partenaires sociaux. La capacité concurrentielle dans la perspective d'un développement stable et à long terme devient une priorité évidente par rapport à la recherche d'un bénéfice immédiat – ce qui constitue le but principal de l'entreprise dans la une optique à court terme. Autrement dit, dans une optique de développement à long terme, la capacité concurrentielle devient prioritaire par rapport au bénéfice : l'entreprise compétitive est une entreprise rentable, sachant par ailleurs que l'entreprise peut être profitable sans être compétitive, ce qui caractérise celles des entreprises qui utilisent des méthodes moralement inacceptables. L'orientation de l'entreprise dans le sens de la capacité concurrentielle (et il en va de même au niveau régional et national), en tant que critère définissant l'efficacité de l'activité économique, change l'image que nous nous faisons de la régulation des relations de travail. Cela apparaît dans le tableau ci-dessous sur «l'analyse comparée du bénéfice et de la capacité concurrentielle».

## Analyse comparative des notions de "profit" et de "compétitivité"

	Indicateur	Profit	Compétitivité
1.	Définitions	Le profit est une catégorie, une forme du bénéfice net de l'entrepreneur, le résultat d'une simple opération arithmétique; c'est ce qui reste après la déduction de tous les frais de production et de la réalisation du produit	La compétitivité est une catégorie socio-économique qui caractérise les résultats du fonctionnement socio-économique général de l'entreprise, obtenus grâce à l'utilisation optimisée de ressources humaines, à une productivité accrue du travail, à la qualité du produit et à son caractère d'innovation ainsi qu'aux autres facteurs (image de l'entreprise aux yeux de la société, responsabilité sociale corporative, respect de normes sociales internationales, etc.)
2.	Bases théoriques	La théorie des avantages absolus (A.Smith) et la théorie des avantages comparatifs (D.Ricardo)	Les conceptions des innovations (J.Schumpeter) et de la concurrence moderne (M.Porter)
3.	Rôles lors de l'évolution historique	L'objectif essentiel de l'entreprise lors de la période de la "société industrielle", lorsque le capital financier jouait le rôle décisif dans la production	Repère essentiel pour le fonctionnement de l'entreprise lors de la période de la "société post-industrielle" où les ressources humaines deviennent décisives dans la production
4.	Rôles dans les formes différentes du management	Est le critère essentiel de l'efficacité dans le management opérationnel et financier qui se pose pour objectif d'obtenir un bénéfice économique le plus rapidement possible	Objectif principal du management stratégique et social visant un développement stable et durable
5.	Dépendances de l'une des fonctions principales d'entreprise	Est principalement lié à la fonction économique de l'entreprise	Est liée non seulement à la réalisation de la fonction économique, mais également, dans une mesure importante, à la fonction sociale et la mission de l'entreprise
6.	Formes et méthodes de réalisation	Le profit est obtenu non seulement grâce au travail productif, mais également aux activités à caractère spéculatif, aux opérations avec les titres	La source de la compétitivité est une utilisation efficace de ressources humaines, lorsque le salarié devient un "insider"(initié) de l'activité corporative, réalisant son potentiel de création et d'innovation
7.	Caractères	Porte un caractère conservatif prononcé, car le propriétaire aspire à faire proroger son succès, de conserver le "statu quo"	Porte un caractère plus dynamique, car la réalisation est liée à des formes plus souples de la gestion ainsi qu'à la recherche de nouvelles formes du management social
8.	Utilisation de diverses formes de la lutte pour obtenir du succès sur les marchés	Utilisation essentiellement de "méthodes dures": les prix, l'augmentation du volume de la production et de sa présence sur le marché, recours au soutien de l'Etat, réduction de frais de production, etc...	Utilisation essentiellement de "méthodes douces": une qualité supérieure du produit, le caractère unique de la marque déposée, le service après vente, une image attrayante de l'entreprise, investissements dans le social, etc...
9.	Responsabilité sociale	Responsabilité limitée du business privé se limitant au versement à temps des salaires, au paiement des impôts et au respect des lois	Responsabilité sociale corporative de tous les participants à l'activité corporative (propriétaires, cadres, salariés) respectant non seulement les normes législatives, mais également celles de l'éthique et de la morale
10.	Rôle dans la formation du climat social à l'entreprise	Joue le rôle d'une source de contradictions stables entre le travail salarié et le capital et d'une source d'agacement menant à une confrontation nécessitant l'intervention des forces de l'ordre	Joue le rôle d'un facteur social destiné à former un intéressement général à la compétitivité ainsi qu'à la recherche, sur cette base, d'un consensus social et de la solidarité corporative
11.	Risques inhérents à l'économie de l'ombre	Une aspiration infinie à obtenir un profit immédiat provoque le business privé à enfreindre les normes législatives et à ignorer la morale et l'éthique de la société	La responsabilité sociale corporative, la transparence du fonctionnement de l'entreprise, les lois anti-monopole et anti-corruption sont un obstacle sérieux pour l'économie de l'ombre

Cette socialisation de la compétition ouvre de larges possibilités de coopération, sur les problèmes du travail, entre les partenaires sociaux à la base du principe du tripartisme. Dans ce contexte, il est intéressant de considérer l'entreprise en fonction des aspects sociaux de sa capacité concurrentielle.

L'entreprise compétitive doit mettre sur le marché les produits réclamés par le consommateur, i.e. des produits d'une qualité supérieure et d'un caractère innovant par rapport à ses concurrents, et, en même temps, s'interdire toute contrefaçon et se donner un objectif de sûreté écologique. En effet, la dimension sociale de l'activité de l'entreprise et ses résultats en ce sens sont devenus l'objet d'une attention croissante, non seulement des représentants des organisations non gouvernementales (associations de consommateurs, écologistes, défenseurs des droits de l'homme etc.), mais aussi des pouvoirs publics, qui contrôlent de plus en plus la conformité des articles de consommation et des services aux standards qu'ils doivent respecter.

Si l'entreprise est compétitive, les propriétaires et les actionnaires en tirent une rentabilité satisfaisante et le corps managérial des rémunérations motivantes et des possibilités de progression professionnelle. Par ailleurs, l'entreprise compétitive est capable de créer des emplois plus stables et de verser un meilleur salaire aux salariés que celui qu'ils trouveraient dans les entreprises concurrentes. L'importance accrue des aspects sociaux de la capacité concurrentielle de l'entreprise forme une condition objective d'une coopération plus effective entre les partenaires sociaux à la base du principe трипартизма.

La pratique internationale de la répartition du bénéfice entre les employeurs et les travailleurs est plus complexe et plus difficile. Quand le syndicat demande une augmentation des salaires, naturellement, l'entrepreneur perçoit cette démarche comme une atteinte à sa propriété – le bénéfice. En voulant augmenter le bénéfice, l'entrepreneur essaye par tous les moyens de réduire les coûts de production et, avant tout, les frais de salaires.

Toutefois, il en va autrement si l'accès à la capacité concurrentielle devient le problème principal. Certes, les parties prenantes de l'entreprise (les actionnaires, les managers, les travailleurs) ont des intérêts qui sont propres à chacune d'entre elles: statut social, niveau des revenus, mais fondamentalement, tous gagnent à l'accroissement de la capacité concurrentielle. C'est pourquoi celle-ci, et non le bénéfice, peut devenir une base plus solide en vue de la recherche d'un équilibre entre les intérêts de tous les participants à l'activité de l'entreprise et à l'émergence d'un consensus social.

D'où l'opportunité d'une utilisation de l'audit de la capacité concurrentielle comme outil de régulation des relations de travail. Les arguments principaux en faveur de l'audit de la capacité concurrentielle, à notre avis, pouvaient être ainsi les suivants :

- L'acquisition de la capacité concurrentielle devient le critère principal de l'efficacité de l'activité de l'entreprise et justifie une évaluation des ressources humaines, du capital social, des investissements sociaux etc.;
- Le renforcement de la capacité concurrentielle intéresse toutes les parties prenantes de l'activité de l'entreprise et peut constituer la base d'une solidarité entre les uns et les autres;
- Le niveau de la confiance dans les résultats de l'audit de la capacité concurrentielle, aux yeux des partenaires sociaux, doit être élevé et elle suppose l'existence d'auditeurs professionnels, porteurs d'une forte éthique et indépendants;
- Les résultats de l'enquête peuvent servir de base au dialogue entre les partenaires sociaux en vue de la préparation, de la mise en oeuvre et de l'évaluation des conventions collectives.

#### 4. L'AUDIT SOCIAL SE FRAIE UN CHEMIN EN RUSSIE, MAIS NON SANS DIFFICULTES

L'une des formes de l'audit des relations sociales progresse avec succès en Russie avec la comptabilité sociale. Cette idée a été saisie assez vite par de grandes entreprises russes, et la comptabilité sociale se transforme en une pratique régulière des grandes entreprises. Cependant, il faut y voir moins une volonté d'assumer une responsabilité sociale de l'entreprise, qu'un désir, au moins pour celles qui s'orientent vers l'exportation, de se donner une image plus attrayante sur le plan international, ceci afin d'améliorer leurs positions sur les marchés mondiaux.

L'idée d'intégrer l'audit social au système du partenariat social a provoqué un grand intérêt, avant tout, dans les milieux scientifiques russes. Dans diverses revues scientifiques, sont parus des articles où était souligné le fait que cette innovation théorique pourrait avec succès être utilisée dans la pratique de la régulation des relations de travail. En 2008, à Moscou, sous l'égide de l'Institut International de l'Audit Social et de l'Académie du Travail et des Relations Sociales, s'est tenue une conférence Internationale scientifique et pratique portant sur «l'audit Social et le développement de l'entreprise». La conception du modèle russe de l'audit social a par ailleurs été positivement perçue lors de sa discussion par le groupe de travail de la Commission russe tripartite sur la régulation des relations de travail, où sont représentés les employeurs russes, les syndicats et le gouvernement de la Fédération de Russie.

La possibilité d'une utilisation de l'audit social dans le système du partenariat social, comme outil de régulation des relations de travail a été admise par la direction du Comité du Travail et de la Politique Sociale de la Douma d'État de la Fédération de Russie, ainsi que par le Comité de la Formation du Sénat russe, où a été exprimée l'idée de l'opportunité d'une insertion de «l'audit social» sur la liste des spécialités établie par le Ministère de l'Education et des Sciences de la Fédération de Russie.

Peut-être est-ce le mouvement syndical qui s'est montré le plus intéressé par l'idée de l'audit social s'appuyant sur le principe du tripartisme. Le principe de l'audit social prescrit en commun par les partenaires sociaux a été soutenu par la Fédération des Syndicats Indépendants de la Russie (ФНПР), l'organisation syndicale la plus représentative dans le pays et faisant le plus autorité. Lors de leurs interventions publiques, les leaders de certains grands syndicats comme celui de Gazprom ou le syndicat des travailleurs des mines et de la métallurgie de Russie, ont présenté l'audit social comme un outil important pour le partenariat social.

L'introduction de l'audit social dans la pratique du partenariat social rencontre toutefois des difficultés, à la fois pour des raisons subjectives et des raisons objectives. La raison objective résulte de ce que l'audit social n'a pas encore de fondement juridique. La loi fédérale sur l'audit, en Fédération de Russie définit pour l'essentiel les normes du droit de l'audit financier. Or, il faut prendre en considération le fait que l'audit dans le domaine du travail se distingue beaucoup de l'audit de conformité dans le domaine financier. Une différence importante de l'audit social par rapport à l'audit financier consiste en ce qu'il résulte, comme ceci a été indiqué plus haut, d'une coopération volontaire entre les partenaires sociaux, et qu'il peut se situer à plusieurs niveaux. Un fonctionnement fructueux de l'audit social consisterait, à notre avis, à se fonder sur la Loi fédérale sur les standards de l'État social. Dans l'opinion publique russe mûrit également l'idée de l'opportunité d'en appeler à la Loi fédérale sur la responsabilité sociale de l'entreprise, qui peut certainement devenir un fondement juridique important pour l'audit social de l'activité professionnelle.

Une autre raison qui retarde une plus large expansion de l'audit social et public consiste en l'absence d'un corps d'auditeurs professionnels sur les problèmes du travail. La direction de plusieurs entreprises russes, souhaitant procéder à un audit social, a été obligée de s'adresser à des cabinets d'audit étrangers. Nous ne mettons pas en doute l'autorité de cabinets d'audit comme Ernst et Young ou Price Waterhouse. Mais il faut noter le fait suivant: ces cabinets sont spécialisés dans l'audit financier et ne peuvent pas prendre en considération toutes les particularités du système russe des relations du travail. Le fait que l'Académie du travail et les relations sociales ait déjà commencé la formation de spécialistes de l'audit social, sur la base des manuels déjà existants, constitue par contre un progrès encourageant.

Cependant la plupart des difficultés liées à l'introduction de l'audit social au système du partenariat social présentent un caractère subjectif. Avant tout, comme il en va de n'importe quelle nouvelle initiative, la coopération volontaire des partenaires sociaux au sujet de l'audit social provoque aux yeux de certains d'entre eux un sentiment de méfiance et d'incertitude. Par exemple, un groupe de représentants des

dirigeants d'entreprises exprime la crainte d'avoir à supporter les dépenses de la mission d'audit, commandé par certains partenaires, et se refusent d'en être "la vache à lait".

Une autre source d'incompréhension consiste dans le fait de prendre comme critère principal l'efficacité de l'activité de l'entreprise c'est à dire non pas le traditionnel bénéfice, mais la capacité concurrentielle. Le contre-argument des adversaires de l'audit de la capacité concurrentielle se trouve formulé de la façon suivante : «en quoi la recherche du profit pourrait-elle cesser d'être la fonction principale de l'entreprise, sachant qu'elle en est le but principal ?». À notre avis, cette question repose sur une confusion d'idées: le but de l'entrepreneur doit être distingué de celui de l'entreprise, qui est seulement un moyen pour le propriétaire d'atteindre ce but.

La conception traditionnelle du bénéfice ne permet pas à ses défenseurs de voir ce qu'il y a de nouveau dans le fonctionnement économique de l'entreprise moderne. Si naguère le succès de l'entreprise était défini par les facteurs de prix, à présent, c'est la composante sociale de l'entreprise (ressources humaines, qualification du personnel, capital humain, investissements sociaux etc.) qui définissent sa capacité concurrentielle et par conséquent la rentabilité de l'entreprise. Autrement dit, c'est la capacité concurrentielle de l'entreprise qui permet à l'entrepreneur de réaliser sa fonction économique, c'est à dire . la recherche du profit.

Parmi les syndicalistes, on peut observer un soutien à l'audit social, mais certains d'entre eux trouvent qu'il devrait être obligatoire pour toute les entreprises et qu'il pourrait alors être utilisé comme un moyen de pression sur les employeurs. Dans les faits, cela pour effet de susciter chez les employeurs un sentiment de méfiance à l'égard de l'audit social, et représente une négation du principe de l'égalité dans le cadre du partenariat social.

Il y a aussi la menace d'une utilisation de l'audit public à des fins purement politiques par les pouvoirs publics. Certes, disposer d'une information précise en ce qui concerne le climat social existant, dans chaque région ou sur n'importe quel point du territoire, intéresse les pouvoirs publics. Mais il serait inadmissible d'utiliser les résultats de l'audit comme outil dans les jeux politiques.

Il y a une raison sérieuse de s'attendre à ce que l'audit social (public) fondé sur le principe du tripartisme, en vienne à être reconnu sur le plan international. Nos convictions sont dictées par plusieurs arguments. Avant tout, l'audit social est devenu une composante essentielle de la théorie et de la pratique des relations du travail. En outre la responsabilité sociale, selon le principe de la régulation des relations de travail, ne peut pas être perçue seulement comme une responsabilité juridique de l'entreprise en tant que personne morale. La responsabilité sociale, à tous les niveaux de l'activité économique (entreprise, branche d'activité, régional, national) met en cause la responsabilité non seulement de l'employeur, mais aussi des syndicats, ainsi que des pouvoirs publics. C'est cette responsabilité propre à chacune des parties intéressées qui fonde le caractère public que doit avoir l'audit social.

Certes, le principe de l'audit social intégré au système du partenariat social, demande à être confirmé par la pratique de la régulation des relations du travail. Surtout, il serait rationnel d'examiner ce problème dans cadre d'une table ronde internationale. Probablement, l'audit social, en tant que thème de discussions, serait utile et intéressant pour les auditeurs du centre éducatif le GASPILLEUR de la ville de Turin. Et enfin, on voudrait exprimer encore une idée, qui peut apparaître aujourd'hui à certains comme une hérésie : le temps viendra où le GASPILLEUR aura l'initiative en ce qui concerne l'élaboration des recommandations ou des conventions sur les problèmes de l'audit social. On voudrait rappeler à cet égard les mots du philosophe : «la Vérité est perçue au départ comme une hérésie, puis devient une évidence pour finir comme un préjugé».

Et la Bible n'affirme-t-elle pas : «Au commencement était le Verbe ...» ?

## BIBLIOGRAPHIE

CANDAU P. (1985). L'Audit social: méthodes et techniques, Vuibert, Paris.

- COMMISSION EUROPEANNE (2001), Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité social des entreprises, COM (2001). 366 final, 18 juillet.
- COMBEMALE M. & JGALENS J. (2005), L'Audit social Que sais – je, PUF, Paris.
- IGALENS J., JORAS M. (2002). La Responsabilité social de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris.
- IGALENS J. (2000), Audit des ressources humaines, Editions Liaison, Paris.
- INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION (1998). Le conseil en management: Guide pour la profession, Geneva, ILO Editions.
- Ландье У. (2009). Отец социального аудита. Журнал «Профсоюзы и экономика», № 8. Москва.
- PERETTI J.-M., VACHETTE J.L. (1985). Audit social, Editions d'Organisation, Paris.
- SAVALL H., ZARDET Y., BONNET M. (2000). Releasing the untapped potential of entreprises through Socio – economic Management, ILO – BIT, Geneva.
- Попов Ю.Н. (2010). Социальный аудит в системе социального партнерства, «Труд и социальные отношения», №8 (74), Москва.
- Социальный аудит (под общ. редакцией Ю.Н. Попова). (2008). Издательский дом «АТиСО», Москва.
- VATIER R. (1988). Audit de la gestion social, Editions d'Organisation, Paris.

# LE RAPPORT A LEUR ORGANISATION DES INFIRMIERES : LES ENGAGEES LOCALEMENT

SOPHIE RANDON

*DOCTORANTE EN RESSOURCES HUMAINES*

IAE DE LYON/ MAGELLAN RESEARCH CENTER

sophie.randon@univ-lyon3.fr

## RESUME

A l'heure où les établissements de santé doivent faire face à une pénurie d'infirmières de plus en plus prégnante, il est important de s'interroger sur les rapports qu'entretiennent ces professionnelles de la santé avec leur établissement. L'adaptation des quatre profils d'engagement de Becker et Billings (1993) aux infirmières françaises nous a permis de répondre à la problématique suivante : quel rapport d'implication organisationnelle, les infirmières françaises entretiennent-elles avec leur établissement ? L'analyse de contenu de 10 entretiens semi-directifs réalisés dans deux établissements de santé de la région Rhône-Alpes, montre que le profil le plus présent dans notre échantillon est celui de l'engagé localement.

## MOTS-CLES

Infirmières – Implication organisationnelle – Etablissement de santé

## INTRODUCTION

L'implication organisationnelle, également connue sous le terme d'engagement organisationnel, est identifiée comme ayant des conséquences telles que les départs volontaires, les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, l'intention de quitter l'organisation ou encore les comportements de retrait comme l'absentéisme (Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2009). L'absentéisme, dans la population infirmière en France, devient de plus en plus problématique. En effet, en 2010, le nombre d'absence dans les établissements hospitaliers a augmenté de 6% et leur durée moyenne de 8% (SOFCAH, 2011). Cet accroissement de l'absentéisme avait déjà été remarqué en 2007 et continue sa progression. L'implication organisationnelle a également des conséquences en termes d'intention de départ des infirmières. Or, cette population est actuellement en pénurie, ce qui pousse les établissements de santé à s'interroger sur les leviers d'action pour sa fidélisation. De plus, les établissements de santé, en particulier ceux publics, n'ont pas pour vocation à être rentable économiquement, leur responsabilité sociale en étant d'autant plus grande, la responsabilité sociale d'une organisation correspondant au fait d'assumer des responsabilités qui dépassent le cadre des activités directes de l'organisation (pour un établissement de santé, les activités de soins). Ainsi, à l'instar de Neveu & Thévenet (2002), nous considérons qu'afin d'assurer la pérennité d'une organisation, dans une stratégie à long terme, il convient de s'interroger sur les finalités d'une politique de gestion des ressources humaines dont fait partie l'implication organisationnelle des salariés.

Apprendre à mieux connaître l'implication organisationnelle des infirmières permettra donc de définir une politique de gestion des ressources humaines contribuant au développement de la responsabilité

sociale des établissements de santé notamment en permettant de prévenir davantage les comportements de retrait tels que les départs ou l'absentéisme et ainsi de contribuer à la pérennité des établissements de santé. Une meilleure connaissance du rapport des infirmières à leur organisation et plus particulièrement le(s) type(s) de profil caractérisant leur engagement, permettra une meilleure prise en considération de cet élément et de ses conséquences dans les décisions stratégiques des établissements de santé. Nous nous proposons, à travers une étude exploratoire composée de 10 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 7 infirmières diplômées d'état (IDE) et de 3 cadres de santé d'identifier les profils d'engagement des infirmières.

## 1. REVUE DE LITTERATURE

L'implication organisationnelle est un concept distinct de celui d'**engagement au travail** (ou l'implication dans le poste – *job involvement* en anglais) qui correspond au degré d'identification d'une personne à son travail (Kanungo, 1982). Il diffère également de celui d'**implication dans la carrière** ou **engagement dans la profession** (*occupational commitment* en anglais) qui se définit comme l'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu (Greenhaus, 1971). Enfin, il ne doit pas non plus être confondu avec l'**éthique du travail** qui correspond « à la mesure dans laquelle un individu valorise le travail comme une fin en soi ou encore le degré auquel une personne croit dans l'importance du travail lui-même. » (Neveu, 2006, p. 631).

L'implication organisationnelle est étudiée depuis plusieurs décennies d'abord comme un concept unidimensionnel. Deux approches de l'implication organisationnelle ont marqué la conception unidimensionnelle de ce concept (Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2009) :

- **L'approche attitudinale** qui le définissait comme « la force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation » (Mowday, Steers, & Porter, 1979, p. 226)
- **L'approche comportementale** pour qui il est une « tendance à poursuivre un cours d'action cohérent » (Becker, 1960, p.33)

Puis vers la fin des années 80, l'implication organisationnelle commence à être définie comme un concept multidimensionnel, avec l'émergence de plusieurs approches. Vandenberghe et al. (2009) recensent certaines des définitions du concept d'implication organisationnelle de l'époque. Parmi elles, O'Reilly et Chatman (1986, p.492) le définissent comme « *l'attachement psychologique d'un individu à une organisation* » tandis que Meyer et Allen (1991, p.67) le voient comme un « *état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation* ». Toutefois, cette dernière définition, comme d'autres datant de la même période, souffre du fait qu'elle inclut dans la description du concept ses antécédents et ses conséquences. Ainsi, la définition que retiennent les auteurs est également la plus succincte, il s'agit du « *lien perçu entre un employé et son organisation* » (O'Reilly et Chatman, 1986, p. 492 ; Mathieu et Zajac, 1990, p.171). Tout comme eux, c'est également cette définition de l'implication organisationnelle qui sera retenue dans ce travail de recherche.

Parmi les différents modèles de l'implication organisationnelle, nous vous proposons d'en détailler les trois principaux :

- Le **modèle d'O'Reilly et Chatman (1986)** qui distingue trois bases d'engagement : **l'identification**, processus par lequel un individu intègre certains attributs, mobiles ou caractéristiques de l'organisation ; **l'internalisation**, congruence des valeurs de l'individu avec celles de l'organisation et **l'acquiescement** qui survient lorsqu'un individu adopte certains comportements et attitudes afin d'obtenir un bénéfice particulier. Selon les auteurs, ce

modèle a reçu une certaine validation empirique mais jugent ses bases parfois floues et peu fiables.

- Le **modèle de Mayer et Schoorman (1998)** qui distinguent deux dimensions de l'implication organisationnelle : **l'engagement de continuité** se référant au désir de demeurer au sein de l'organisation et l'engagement basé sur les valeurs qui se comprend comme la volonté de déployer des efforts au service de l'organisation. Les auteurs notent que ce modèle se base sur la distinction motivationnelle proposée par March et Simon (1958) entre la décision de participer et la décision de performer.
- Le **modèle d'Allen & Meyer (1990) ; Meyer et Allen (1991)** selon lequel l'implication organisationnelle est composée de trois dimensions :
  - ✓ **Affective** qui se définit comme « un attachement émotionnel à l'organisation caractérisée par l'acceptation des valeurs organisationnelles et une volonté de rester avec l'organisation » (Mowday, Steers & Porter, 1982). Cette dimension est composée de trois composantes :
    - l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation
    - la volonté de développer des efforts importants pour l'entreprise
    - un fort désir de rester membre de l'organisation
  - ✓ **Calculée** qui correspond à un choix raisonné qui conduit l'individu à choisir de rester avec l'organisation en fonction des bénéfices que ça lui procure (salaire, statut..) et ce que ça lui coûte d'y rester (sacrifice de temps...). Cette dimension est issue des recherches de Becker (1960) sur la théorie des avantages comparatifs<sup>1</sup> (« sidebets ») et des recherches de March et Simon (1958) sur la théorie des échanges sociaux.  
Dans les travaux récents, cette dimension de l'implication organisationnelle a été scindée en deux sous-dimensions
    - La perception de sacrifice lié au coût d'un départ de l'organisation
    - Le manque perçu d'alternatives d'emploi
  - ✓ **Normative** qui est la « perception d'une obligation de soutenir l'organisation et ses activités » (Wiener, 1982).

L'approche dominante de l'implication organisationnelle dans les travaux actuels est celle de Allen et Meyer (1990 ; 1991). Il correspond au modèle le plus utilisé aujourd'hui et a été abondamment validée empiriquement. De plus, les premiers tests du modèle ainsi que le développement de l'instrument de mesure qui y est associé (Echelle de mesure de l'implication organisationnelle d'Allen, Meyer & Smith, 1993) ont été réalisés auprès de la population qui nous intéresse, c'est-à-dire auprès d'infirmières (Allen & Meyer, 1996). Néanmoins, les chercheurs en sciences de gestion ne sont pas les seuls à s'être penchés sur l'implication organisationnelle, que l'on nomme plus facilement « engagement » chez les sociologues. Ainsi, l'implication organisationnelle, comme définit par Allen et Meyer, est un concept plus restreint que le concept d'engagement envers une institution au sens de Hirschman (1972), qui le lie à trois éléments : la défection (« Exit »), la prise de parole (« Voice ») et la loyauté (« Loyalty »). Selon lui, l'engagement envers une institution n'est pas uniquement affectif, normative et calculée mais est également dû à la capacité de prendre la parole dans celle-ci. De même, Alter (2010, 2011), mobilise la théorie du don développée par Mauss pour aborder la problématique de l'engagement des salariés envers leur organisation. Dans ses travaux, l'organisation est vu comme un « lieu de production de liens, autant qu'un lieu de production de biens » (Alter, 2011, p.47).

---

<sup>1</sup> L'implication selon la théorie des avantages comparatifs correspond à un instrument permettant à l'individu d'effectuer un arbitrage entre les avantages qu'il retire de l'organisation et les sacrifices qu'il consent pour y rester. Ainsi, l'individu évalue les contributions reçues de la part de l'organisation afin d'ajuster son apport (Postmes et al, 2001, cité par Georgescu, 2010)

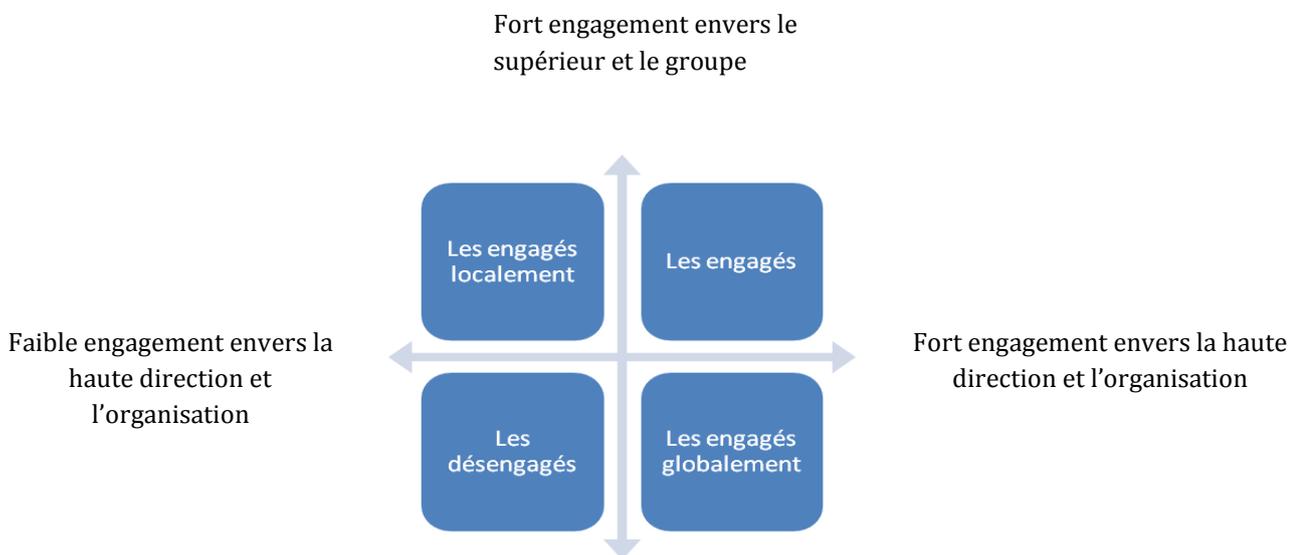
Conscients de ses limites mais en raison de sa validation empirique large, nous centrerons notre travail de recherche sur l'implication organisationnelle d'après la conception des chercheurs gestion et aborderons l'implication organisationnelle selon le modèle dominant dans les travaux en gestion : celui d'Allen et Meyer (1990 ; 1991).

Au fur et à mesure de l'avancée des recherches sur l'implication organisationnelle, différents chercheurs ont remis en question le fait que l'implication n'avait qu'une cible unique : l'organisation. C'est alors développée au cours des années 90, une « perspective multi-cible de l'engagement » (Ben Mansour, Chiniara, & Bentein, 2009, p. 307).

Reichers (1985) et Becker (1992) sont les premiers à mettre en évidence une conceptualisation multi-cibles et multi-formes de l'implication. Multi-cibles car l'implication peut se situer au niveau de l'organisation, de la haute direction, du supérieur hiérarchique direct ou encore du groupe de travail et multi-formes car elle peut se manifester par de l'identification, de l'internalisation ou de la conformité.

Becker et Billings (1993), à travers une recherche longitudinale réalisée auprès de 440 salariés d'un fournisseur militaire, identifient quatre profils d'engagement que nous illustrons dans le schéma 1 ci-dessous.

*Schéma 1. Les profils d'engagement identifiés par Becker & Billings (1993)*



La création de ces quatre profils s'est fait à la suite d'un travail inductif basé sur une étude exploratoire et des données secondaires récoltées à l'origine par Becker (1992). Becker (1992) a cherché à mesurer l'implication vis-à-vis de quatre cibles (l'organisation, la haute direction, le supérieur et le groupe) et vis-à-vis des trois dimensions de l'implication organisationnelle du modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) (identification, internalisation et acquiescement). Pour l'identification des différents profils, il s'est en grande partie appuyé sur les travaux de O'Reilly & Chatman (1986) et a adapté l'échelle de 17 items obtenue à chacune des cibles étudiées (organisation, haute direction, supérieur et groupe).

Faible engagement envers le supérieur et le groupe

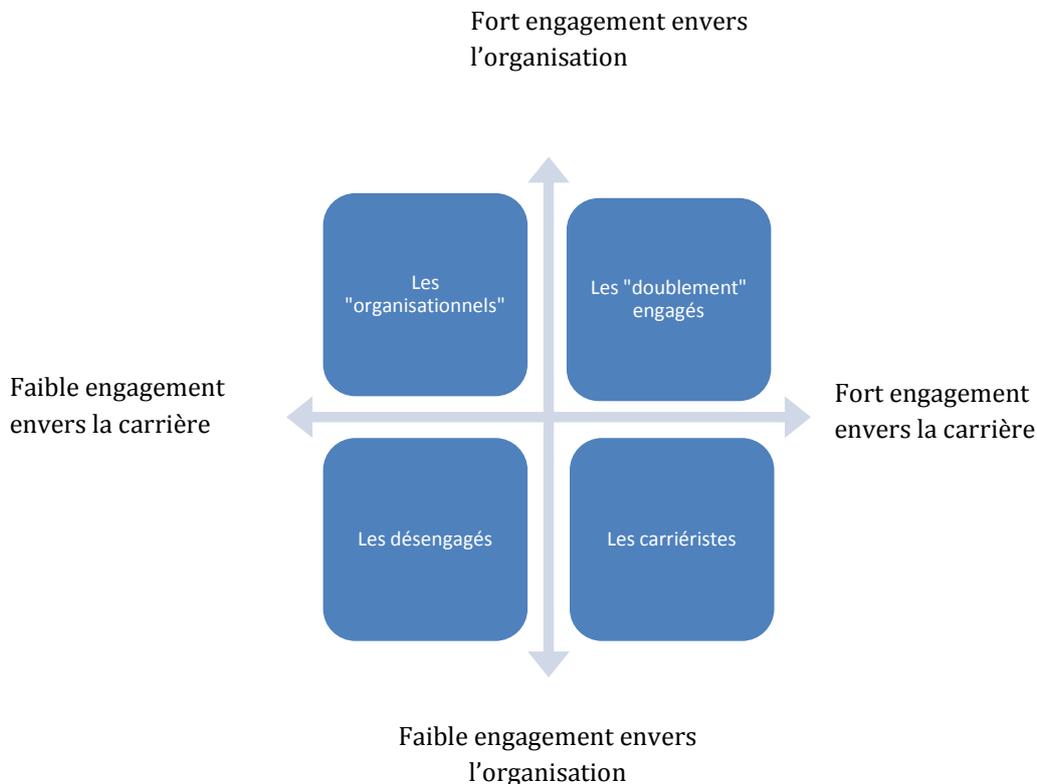
Dans leur travail d'identification des différents profils d'engagement, Becker & Billings (1993) n'ont préféré pas tenir compte des dimensions de l'implication organisationnelle mais uniquement de leur cible. Aussi, ils ne précisent pas quelle dimension de l'implication organisationnelle est la plus forte selon les profils. Ils ont classés dans le groupe des engagés globalement les individus ayant une relativement forte implication vis-à-vis de l'organisation et de la haute direction et une relativement faible implication vis-à-vis du groupe et du supérieur. Les auteurs ont suivi le même raisonnement avec les trois autres profils. Les quatre profils mis en évidence n'ont pas les mêmes conséquences organisationnelles. Tandis que les engagés et les engagés globalement ont les niveaux de satisfaction au travail les plus élevés et font preuve de citoyenneté organisationnelle ainsi que de faibles intention de départ, les engagés localement ont des « attitudes et des comportements prosociaux à l'égard du supérieur et du groupe de travail » (Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2009, p. 309), la citoyenneté organisationnelle étant conceptualisée comme un sous-ensemble de comportement pro social et les comportements pro sociaux étant définis comme des comportements altruistes. Il est donc important de s'interroger sur le ou les profils d'engagement qui caractérisent les infirmières. Le travail de recherche qui va suivre est en partie adapté des apports des travaux de Becker & Billings (1993). Néanmoins, contrairement à ces auteurs et en raison de son caractère dominant dans les travaux récents, notre travail aura pour modèle d'implication organisationnelle, celui de Meyer et Allen (1991). De plus, il ne se focalisera que sur la dimension affective de l'implication organisationnelle. Enfin, l'une des principales limites dans l'adaptation d'une démarche similaire envers une population telle que celle que nous étudions, vient du regroupement de la haute direction avec l'organisation. En effet, assimiler l'engagement des infirmières envers la haute direction à celui envers l'organisation ne permet pas de prendre en considération le fait que les infirmières peuvent très bien être engagées envers leur organisation en raison de leur intérêt pour la défense de l'accès aux soins ou de la qualité des soins sans pour autant être engagées envers leur haute-direction, qui a surtout pour mission d'assurer un équilibre entre gestion budgétaire et qualité des soins (Glouberman & Mintzberg, 2002). De même, il est rare que les infirmières assimilent la direction d'un établissement à l'établissement lui-même. Ainsi, elles évoquent plus aisément les « administratifs » que « la direction » et les opposent aux corps soignants et médical comme dans les bureaucraties professionnelles de Mintzberg. L'organisation d'un établissement de santé demeure relativement lourde et complexe comme l'illustrent Glouberman & Mintzberg (2002) qui identifient quatre « mondes » : les administrateurs, les gestionnaires, les médecins et les infirmières. Aussi, dans le travail de recherche qui va suivre, les profils « engagé globalement » et « engagés » ne prendront en compte que l'engagement des infirmières envers l'établissement sans prendre en compte leur engagement envers la haute-direction.

Parmi les recherches spécifiques à la population des établissements de santé et portant sur les différentes cibles d'implication organisationnelle et sur les profils d'engagement en découlant, celle de Somers & Birnbaum (2000) est certainement l'une des plus connues. Réalisée auprès de professionnels hospitaliers, elle se penche sur la relation existant entre les profils d'engagement et les attitudes au travail, les comportements de retrait (tels que l'absentéisme ou les intentions de départ) et la performance. En adaptant les travaux de Carson et al. (1999), les auteurs ont analysé quatre types de profils au regard des deux dimensions de l'implication organisationnelle : l'implication affective et l'implication calculée. Les quatre profils étudiés sont illustrés par le schéma 2.

Les auteurs observent que, au regard de l'implication affective, les carriéristes ont des attitudes plus positives au travail que les « organisationnels », c'est-à-dire une plus grande satisfaction au travail et une plus grande implication au travail. Cependant, les auteurs n'ont pas noté de différence significative de turn-over entre les quatre profils (16% chez les « doublement » engagés, 15% chez les organisationnels, 19% chez les carriéristes et 20% chez les désengagés) mais nous notons que le plus

fort taux de turnover se situe chez les désengagés. Pourtant, au regard de l'implication affective comme de l'implication calculée, ce sont les carriéristes et les « doublement » engagés qui ont les plus forts comportements de recherches d'emploi. Aucune différence de performance au travail n'est apparue dans cette recherche entre les différents profils ni au regard de l'implication affective ni au regard de l'implication calculée. Ainsi, les auteurs concluent, à l'instar des études précédentes, que les deux dimensions d'implication au travail, affective et calculée, entraînent toutes les deux des conséquences positives au travail (notamment satisfaction au travail, implication au travail, effets négatifs sur les comportements de retrait).

*Schéma 2. Profils d'engagement par Somers & Birnbaum (2000)*



Les recherches sur l'implication organisationnelle ont montré que ses principales résultantes sont l'intention de quitter avec des méta-analyses identifiant la dimension affective comme étant celle le prédisant le mieux -.56 selon Meyer & al. (2002), -.46 selon Mathieu & Zajac (1990) ou encore -.54 selon Tett & Meyer (1993). Elle prédit également d'autres comportements de retrait tels que l'absentéisme volontaire -.22 selon Meyer et al. (2002) ou les retards -.12 (Mathieu & Zajac, 1990). L'implication organisationnelle expliquerait donc en partie les retards et l'absentéisme (Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2009). Il est donc nécessaire d'en savoir plus sur ce concept.

Les profils d'engagement et leur interaction avec les différentes formes d'implication n'ont pas fait l'objet de suffisamment de recherches jusqu'à présent (Vandenberghe, Landry, & Panaccio, 2009). C'est pourquoi nous réalisons cette recherche exploratoire sur cette problématique de recherche. Le manque de recherche sur les différentes cibles de l'implication organisationnelle sur la population du personnel soignant nous amène à proposer une adaptation des travaux de Becker & Billings (1993) à cette population spécifique en France.

## 2. METHODOLOGIE

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous présentons les résultats d'une étude exploratoire de l'implication organisationnelle chez les infirmières. Elle est composée d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 7 infirmières et 3 cadres de santé appartenant à deux établissements situés en Rhône-Alpes, un Centre de Soins de Suite (SSR) et Réadaptation et un Centre Hospitalier Universitaire (CHU).

Le choix d'une série d'entretiens individuels semi-directifs pour collecter des données primaires permet un accès à l'information privilégié en permettant à la personne interrogée de répondre librement sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur (Wacheux, 1996). Les entretiens ont ensuite été en partie retranscrits et une analyse de contenu a été réalisée.

Pour l'analyse de nos entretiens, nous avons opté pour l'analyse thématique de contenu (ATC) puisque l'ATC est « *bien adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé* » (Jolibert & Jourdan, 2006), ce qui nous semble être le cas concernant notre travail de recherche. Pour cela, le chercheur doit déconstruire les discours individuels afin d'en extraire les parties communes. Afin d'analyser le corpus d'entretiens obtenus, le chercheur peut, soit établir un codage *a priori* à partir de thèmes prédéterminés, soit par un codage émergent (également appelé codage ouvert) c'est-à-dire ne reposant pas sur des catégories préexistantes. Nous avons opté pour une codification prédéterminée en nous basant les éléments donnés par la littérature existante ainsi que sur notre grille d'entretien.

Nous avons adapté les profils d'engagement organisationnel identifiés par Becker et Billings (1993) aux infirmières françaises, en centrant cette analyse sur la dimension affective de l'implication organisationnelle. Les critères de classification retenus ont été inspirés des items de l'échelle de mesure de l'implication organisationnelle affective d'Allen et Meyer (1996). Ainsi, les entretiens ont été analysés selon les critères suivants : le souhait de finir sa carrière dans cette organisation (ou dans ce service selon la cible de l'implication), le fait de ressentir les problèmes de l'organisation (ou du groupe de travail selon la cible) comme étant les siens, le fait de se sentir membre à part entière de cette organisation (ou de ce service), le fait de se sentir affectivement attaché(e) à cette organisation (ou à ce service), le sentiment d'appartenance à l'entreprise (ou au service). A ces critères ce sont rajoutés le fait d'apprécier travailler avec ce supérieur (ou dans cet établissement selon la cible) et le fait de se sentir soutenu(e) par ce supérieur.

## 3. RESULTATS

### *UNE IMPLICATION LOCALE PLUTOT QUE GLOBALE*

Nous avons vu que l'implication organisationnelle pouvait être multi-cibles. Nous identifions que les profils les plus présents dans notre étude sont le profil d'engagé localement.

*« Jeme sens bien dans le service. C'est vrai qu'il y a plusieurs années que je suis là, c'est une équipe [...] qui tourne pas énormément [...] je pense que c'est une équipe qui est assez soudée, qui est assez solidaire avec un cadre qui est très sympa [...] La majorité, on se voit à l'extérieur, c'est vrai qu'il y a une bonne ambiance »* (IDE A – 43 ans – 21 ans d'ancienneté métier)

*« L'hôpital c'est vrai que c'est complètement abstrait pour moi...Je dirai, je travaille pas à l'hôpital, je travaille en dialyse. Je me sens pas hospitalier. [...] je ne me sens pas reconnue par la structure quoi, voilà.»* (IDE B – 43 ans – 21 ans d'ancienneté dans l'établissement)

A la question « vous sentez-vous plutôt membre de votre service ou plutôt de votre établissement ? », toutes les IDE interrogées se réfèrent à leur groupe de travail, à leur service ou à leur supérieur hiérarchique direct comme référence vis-à-vis de leur implication organisationnelle. L'analyse de nos entretiens fait ressortir que chez les engagées localement, l'implication organisationnelle affective semble être la dimension la plus présente. En effet, rappelons que cette dernière correspond à « un attachement émotionnel à l'organisation caractérisée par l'acceptation des valeurs organisationnelles et une volonté de rester avec l'organisation » (Mowday, Steers & Porter, 1982).

### *L'IMPLICATION LOCALE LIEE A LA TAILLE DE L'ETABLISSEMENT*

Si le profil d'implication organisationnelle des IDE françaises semble plutôt être local (c'est-à-dire au niveau du supérieur et du groupe), la taille de l'établissement dans lequel travaille les IDE semble impacter ce rapport à l'organisation. Ainsi, une IDE travaillant dans un CHU répond à la question « vous sentez-vous attachée à cet hôpital-là ? »

*« C'est difficile à dire, ça parce que ça fait 20 ans que je viens tous les jours heu...hum. je pense pas, pas au même titre que cette fameuse collègue par exemple, qui va au travail, dans une petite structure, plus humaine, on va dire. [...] Je pense que l'hôpital est quand même une entreprise...heu...assez...assez impersonnelle quoi. Y a une hiérarchie que j'ai jamais eu à voir, bon tant mieux hein, parce que j'ai pas de problème, donc j'ai à faire à ...à mon chef direct et puis à mon médecin mais...de temps en temps un peu la médecine préventive mais bon, voilà, on est quand même assez heu... en vase clos dans le service quoi. » (IDE C – 40 ans)*

Un autre déclare :

*« L'hôpital c'est vrai que c'est complètement abstrait pour moi...Je dirai, je travaille pas à l'hôpital, je travaille en dialyse. Je me sens pas hospitalier. Enfin je suis hospitalier c'est pas...quand j'y suis, j'suis hospitalier, je travaille du mieux que je peux, je m'investis à fond mais je neme sens pas reconnue par la structure quoi, voilà. » (IDE B – 43 ans)*

La taille importante des CHU semble provoquer un sentiment de manque de reconnaissance dû à une certaine déshumanisation des rapports avec la Direction. L'humanisation des rapports avec la Direction et ses conséquences positives en termes de reconnaissance de chacun semble se retrouver dans des structures à taille plus « humaines ». Ainsi, une cadre de santé travaillant dans une structure de 63 lits affirme :

*« Partir de [cet établissement], qui est vraiment un établissement... quand on est ici, si on adhère, on a du mal à en partir » (Cadre de santé A - SSR)*

Elle rajoute également :

*« Mais c'est vrai que la plupart du personnel, apprécie, ici, les conditions de travail et les valeurs qui règnent dans cet établissement. » (Cadre de santé A - SSR)*

*« c'est pour ça, elles y...quand je dis, elles y sont attachées [à leur établissement], y a des périodes, oui, où elles courent, y a périodes où elles peuvent se poser, échanger avec les enfants, avec les familles, prendre leurs temps de pauses » (Cadre de santé A -SSR)*

Dans ce même établissement de taille modérée, une IDE déclare :

*« On connaît les patients par leur prénom, c'est pas des numéros, c'est humain! Voilà. » (IDE D - 39 ans)*

## *L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL INFLUENCE PAR L'ANCIENNETÉ ?*

Toutefois, cet engagement local semble diminuer avec l'ancienneté. Ainsi, une IDE ayant 20 ans d'ancienneté dans un CHU et dans la profession d'infirmière déclare :

« *Bon là, avec les années certainement oui, je me suis un peu détachée* » (IDE C – 40 ans – 20 ans d'ancienneté dans l'établissement)

Ce sentiment est partagé par un autre IDE ayant 21 ans d'ancienneté :

« *Moi qui ait une certaine [ancienneté]...heu...une certaine période, j'étais beaucoup, beaucoup plus proche de certaines personnes qui ... qui sont parties maintenant... c'est vrai on partait des week-ends à 6 ou 7 couples. Maintenant heu...non mais c'est...heu il reste, il reste une très bonne ambiance de travail...Peut-être un peu moins qu'avant mais bon je pense que c'est une question de génération pour moi maintenant [rires] non mais c'est vrai... je suis pas le plus vieux du service mais disons que heu [...]* » (IDE B – 43 ans – 21 ans d'ancienneté dans l'établissement)

Dans certaines échelles de mesure de l'implication organisationnelle, la dimension affective est mesurée par un item sur le fait de finir sa carrière dans l'établissement. Or, force est de constater que les IDE nouvellement embauchées, bien qu'affectivement attachées à leur établissement, n'envisagent pas pour autant d'y rester jusqu'à la fin de leur carrière.

« *J'ai pas du tout, pas du tout envie de passer ma vie à travailler ici, j'ai quand même envie de voir plusieurs choses, parce que c'est justement l'intérêt de faire ce métier aussi c'est que c'est vraiment très polyvalent. Mais que pour l'instant voilà, je sais que j'ai envie de rester ici, j'ai pas l'impression d'avoir fait mon temps, que ça me plaît encore beaucoup et que j'ai envie encore de découvrir plein de choses ici* » (IDE E – 24 ans – 7 mois d'ancienneté dans l'établissement)

## DISCUSSION

Notre étude apporte une vision originale et, à notre connaissance, non encore explorée de façon très approfondie de la cible d'engagement des infirmières en France. Même si elle n'a pas pour ambition d'apporter des résultats généralisables puisqu'elle se veut exploratoire et réalisée auprès d'un échantillon très restreint (7 IDE et 3 cadres de santé), notre recherche permet d'apporter une meilleure compréhension de l'implication organisationnelle des infirmières. Elle permet particulièrement de s'interroger sur le niveau auquel se situe l'implication organisationnelle des infirmières. De futures recherches utilisant notamment des méthodes quantitatives permettant une généralisation des résultats, méritent d'être menées.

Nous avons vu que la littérature sur les différentes cibles d'implication chez les infirmières françaises étaient peu abondantes. La littérature nous a montré que le défaut d'implication organisationnelle entraîne des intentions de départ de l'organisation, principal antécédent du départ effectif. Notre étude exploratoire nous permet de voir que les infirmières françaises seraient une grande majorité à être impliquées localement. Les travaux de Becker & Billings (1993) mettent en évidence que les engagés localement ont des comportements altruistes vis-à-vis du supérieur et du groupe de travail. En prenant en compte cette particularité de la population des infirmières, il est possible de mettre en place des leviers d'action touchant cette cible afin de réduire les intentions de départ des infirmières et donc contribuer à la diminution de la pénurie de cette population.

De plus, Becker et Billings (1993) montrent que les engagés et les engagés globalement ont un niveau de satisfaction au travail plus élevé, font preuve de citoyenneté organisationnelle et ont de faibles

intentions de départ. Au vu des résultats de notre recherche, les travaux de Becker et Billings confirment l'importance de mener une politique de gestion des ressources humaines appropriée afin de développer le niveau d'implication organisationnelle des infirmières envers la haute direction et l'organisation.

Toutefois notre travail de recherche comporte de nombreuses limites. La principale limite est le nombre restreint d'IDE composant notre échantillon qui ne permet pas de saisir l'ensemble des subtilités de l'engagement organisationnel des infirmières françaises. Il découle de cette limite le nombre restreint d'établissements ayant participé à cette étude et par conséquent l'absence de diversités géographiques (les deux établissements ayant participé à l'étude sont situés en Rhône-Alpes) et de spécialités d'établissement (généraliste, SSR, psychiatrique...). En effet, nous pouvons supposer que l'engagement organisationnel d'une IDE travaillant dans un grand centre hospitalier de la région parisienne diffère de celui d'une IDE d'un petit établissement privé à but non lucratif de zone rurale. Enfin, nous avons vu que l'implication organisationnelle est un concept distinct de celui d'implication dans la carrière ou engagement dans la profession. Néanmoins, le fait que le métier d'infirmier soit un métier « de vocation » peut nous faire penser que les infirmières sont plus attachées à leur métier de soignante qu'à leur organisation. Aussi, il serait intéressant, dans une future recherche, de mesurer l'implication dans la carrière des infirmières et sa relation avec le profil d'implication organisationnelle de celles-ci.

Nous espérons que cette approche des profils d'engagement des infirmières ouvrira la voie à de futures recherches sur cette problématique et à une meilleure prise en compte de cet élément dans la définition des politiques de gestion des ressources humaines des établissements de santé afin qu'ils développent leur responsabilité sociale.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN, N., & MEYER, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), pp. 252-276.
- ALLEN, N., & MEYER, J. (s.d.). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 1-18.
- ALTER, N. (2010). Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du Mauss*, 2(36), pp. 347-369.
- Alter, N. (2011). Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail. *Revue française de gestion*, 2(211), pp. 47-61.
- BECKER, R. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*, 66, pp. 32-40.
- BECKER, T. (1992). Foci and bases of commitment : are they distinction worth making? *Academy of management journal*, 35, pp. 232-244.
- BECKER, T. E., & BILLINGS, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14, pp. 177-190.
- BEN MANSOUR, J., CHINIARA, M., & BENTEIN, K. (2009). L'engagement envers le groupe de travail et le supérieur. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, *Comportement organisationnel* (Vol. 3). Bruxelles: De Boeck.
- CARSON, K. D., CARSON, P. P., ROE, C. W., BIRKENMEIER, & PHILLIPS, J. S. (1999). Four Commitment Profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and Work Attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1), pp. 1-13.
- ESTRYN-BEHAR, M. (2008). *Santé et satisfaction des soignants au travail en France et en Europe*. Paris: Presse de l'EHESP.
- GLOUBERMAN, S., & MINTZBERG, H. (2002). Gérer les soins de santé et le traitement de la maladie. *Gestion*, 27(3), pp. 12-22.

- GREENHAUS, J. H. (1971). An investigation of the role of career salience in vocational. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 209-216.
- HIRSCHMAN, A. (1972). *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris: Editions ouvrières.
- JOLIBERT, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Research*. Paris: Dunod.
- KANUNGO, R. (1982). *Work alienation*. New York: Praeger.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Les organisations*. Paris: Dunod.
- MATHIEU, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.
- MAYER, R., & Schoorman, F. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: A test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), pp. 15-28.
- MEYER, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), pp. 61-89.
- MEYER, J. P., & Allen, N. J. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), pp. 538-551.
- MEYER, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), pp. 20-52.
- MOWDAY, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), pp. 224-247.
- NEVEU, J. (2006). Théories de l'implication. Dans J. Allouche, *Encyclopédie des Ressources Humaines*. Paris: VUIBERT.
- NEVEU, J.-P., & THEVENET, M. (2002). *L'implication au travail*. Cahors: Vuibert.
- O'REILLY, C., & CHATMAN, J. (1986). Organizational Commitment and psychology attachment: the effect of compliance, identification and internalisation on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3).
- REICHERS, A. (1985). Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), pp. 465-476.
- SOFCAH. (2011). Absences au travail pour raison de santé dans les établissements de santé - 2010. *Analyse & Conjoncture*.
- SOMERS, M., & BIRNBAUM, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal, and job performance. *Public Personnel Management*, 29(3), pp. 353-364.
- TETT, R., & MEYER, J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), pp. 259-293.
- VANDENBERGHE, C., LANDRY, G., & PANACCIO, A.-J. (2009). L'engagement organisationnel. Dans J. ROJOT, P. ROUSSEL, & C. VANDENBERGHE, *Comportement organisationnel* (Vol. 3, p. 396). Bruxelles: De boeck.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*. Paris: Economica.
- WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, pp. 418-428.

# JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET AUDIT SOCIAL

**Catherine REMOUSSENARD,**

*Professeur Associé - Responsable de la Spécialisation RH*

ESC Dijon Bourgogne

Département Management des Organisations et Entrepreneuriat

Catherine.Remoussenard@escdijon.eu

## RESUME

Cette étude a pour objet un audit réalisé sur le thème de la perception de l'équité par les salariés d'un site industriel. S'appuyant sur les théories de la justice organisationnelle l'analyse met en relief la subjectivité de la notion d'équité ainsi que l'interaction entre la justice distributive, procédurale et interactionnelle. Son apport principal est de mettre l'accent sur les leviers managériaux de la justice organisationnelle.

## INTRODUCTION

De nos jours, la performance d'une entreprise ne tient pas seulement à sa productivité et aux bénéfices qu'elle crée. En effet, on constate une importance accrue de la place de l'individu comme véritable capital humain, qu'une entreprise se doit de préserver mais aussi d'enrichir. Une organisation moderne efficace représente une parfaite adéquation entre son but propre et les intérêts des différentes parties prenantes. Un mauvais climat social au sein de l'entreprise peut entraîner des paralysies, plus ou moins importantes, dans le fonctionnement de celle-ci (manque de motivation, défauts dans la production, grève...). La justice organisationnelle apparaît ainsi de plus en plus comme une pièce maîtresse de la performance en entreprise.

Dans le cadre de la conduite d'un changement organisationnel au sein du site B. de l'entreprise Alpha, nous avons mené un audit destiné à mieux comprendre les causes de la dégradation du sentiment d'équité au sein des équipes. Cet audit a été réalisé sous la direction de la DRH du site B. Nous verrons dans un premier temps le contexte de l'audit, puis après avoir envisagé la méthodologie, la revue de la littérature et la question de recherche nous verrons les résultats obtenus et nous les discuterons.

## 1. CONTEXTE DE L'AUDIT

Le groupe Alpha est un des leaders de l'optique ophtalmique. Il est spécialisé dans l'élaboration et la fabrication des verres adaptés aux défauts visuels. En 2009, le groupe compte 34759 de salariés et 210 millions de verres produits. Le groupe Alpha se repose sur quatre valeurs essentielles ; l'innovation, l'expertise, l'internationalisation et la participation salariale.

Le site B. comprend 300 personnes, sa production s'élève à 8 millions de verres par an, ce qui représente 4% de la production mondiale pour un CA de 3 milliards. L'entreprise se compose de salariés d'une moyenne d'âge de 50 ans et d'une ancienneté moyenne de 23 ans. De plus, 70% des salariés sont sans diplôme et à grande majorité de sexe féminin.

Sur ce site, il existe deux chaînes de production, une Organique et l'autre Polycarbonate. La chaîne de production dite Organique est la plus ancienne et la plus manuelle, alors que celle dite Polycarbonate est la plus moderne et la plus automatisée. L'usine B. est un site laboratoire où se développent les

innovations en matière d'organisation et de management. Depuis 2006, l'entreprise met en place une nouvelle politique basée sur une meilleure gestion des compétences.

## LES RESULTATS DES PRECEDENTES ETUDES

L'enquête Alpha Monde de 2006 (sondage quantitatif) avait fait ressortir trois points importants : un quotidien au travail et politique humaine peu satisfaisants ; une information et une communication au sein du site pas assez efficaces ; des problèmes au niveau de la formation qui ne permet de faire évoluer les salariés.

L'enquête Alpha Monde de 2008 (sondage quantitatif) avait mis en évidence plusieurs éléments importants. Si la satisfaction du personnel a augmenté sur la période 2006-2008, passant de 58% à 68%, la tendance est complètement inversée quant à la politique humaine de l'entreprise, particulièrement concernant les perceptions en termes d'équité. La perception d'un traitement équitable est passée de 45% en 2006 à 37%.

### *AUDIT DE 2009*

Un audit mené en Décembre 2009 sur le site B. a permis d'établir les principaux points sur lesquels un sentiment d'inéquité était ressenti par les salariés d'Alpha : la rémunération ; la répartition des primes ; la gestion de l'absentéisme ; les différences de traitement entre hommes et femmes ; d'une façon plus générale, le management organisationnel.

C'est cet audit que nous allons plus particulièrement étudier dans ce papier. Cet audit s'inscrit dans le cadre d'une politique RH mise en place depuis plusieurs années sur le site B.

### *POLITIQUE RH DU SITE DE B.*

Même si certaines difficultés sont rencontrées sur le site B. à l'occasion de l'audit, notamment en ce qui concerne la perception du sentiment d'équité par les salariés, et si nous le verbatim de cette enquête est parfois un peu violent et pourrait laisser croire à de mauvaises conditions de travail générales, il est important de nuancer par les deux éléments. Tout d'abord, la direction du site B. a une politique RH novatrice qui a pour vocation le soutien aux salariés. Ensuite, une bonne ambiance de travail, une convivialité et des conditions de travail qui s'améliorent marquent ce site. La politique RH de B. est la résultante de 3 composantes, les objectifs de la politique industrielle de B., les objectifs de la politique RH monde, RH France. Ainsi la vocation du service Ressources Humaines de B. est d'accompagner les équipes de production et les services supports dans la mise en œuvre de la politique industrielle, en utilisant les moyens nécessaire qui lui sont propres tout en déployant la politique RH du groupe. La politique RH du site de B. est déclinée en cinq thématiques qui regroupent les objectifs définis dans la stratégie industrielle d'Essilor et les enjeux RH du groupe : l'implication de chacun ; le bien-être au travail ; la GPEC ; la connaissance du groupe Alpha, l'administration du personnel.

## 2. METHODOLOGIE

L'audit sur la perception par les salariés de l'équité a été mené sur la base de deux outils. Tout d'abord, un questionnaire quantitatif a été administré afin de dégager une ou plusieurs tendances sur le thème étudié, puis l'étude a été affinée par des entretiens collectifs. Le paramètre homme/femme n'a pas été retenu en raison de la forte majorité de femmes interrogées.

### *L'ANALYSE QUANTITATIVE :*

L'analyse quantitative a pour but de donner une tendance concernant l'analyse des données. Dans le cadre de cette recherche un questionnaire était distribué à la fin du temps d'échange. Ce questionnaire anonyme comportait un nombre limité de questions, 11 plus précisément, centrées sur différents

thèmes : mises en situation, les pratiques appréciées et les espérances, les mots associés à l'équité et à la reconnaissance, les émotions au travail et le ressenti des salariés par rapport à l'espace-temps formation. Le questionnaire était donné à la fin afin de bénéficier de leur confiance et d'avoir des résultats plus fiables. 160 questionnaires ont été récoltés (sur 170 participants). Les outils de traitement sont statistiques et bureautiques.

*L'analyse qualitative :*

L'analyse qualitative permet d'affiner les tendances observées. Les données qualitatives ont été récoltées durant les 10 ateliers d'animation. Les ateliers étaient composés de 12 à 17 salariés, mixtes et avec des représentants de toutes tranches d'âge. 3 animateurs avaient pour tâche, de faciliter le dialogue et de recueillir les données. Les problèmes évoqués par les salariés étaient inscrits sur un papier collant, en respectant complètement le déclaratif. Seul le critère d'âge a été noté sur les papiers afin d'affiner les analyses. Il est important de noter que la récolte des données s'est faite de manière individuelle. Pour traiter les données les techniques utilisées étaient le comptage de mots afin d'identifier des familles de problèmes récurrents, et les arbres de causes.

Tout d'abord, pour analyser les données, nous avons constitué des familles de mots. Ces dernières comprennent des mots appartenant aux mêmes thématiques. Nous utilisons ici la méthode du comptage de mots. Nous avons choisi des mots que nous avons entendus fréquemment lors de nos ateliers et qui nous semblaient donc pertinents pour être le plus fidèle possible aux dires des salariés du site B. Cela nous a permis de compter les mots et de les classer en fonction de différents critères: atelier et âge. Ici cela donne une délimitation au recueil des données : on parle d'échantillonnage.

### 3. REVUE DE LA LITTÉRATURE

*Équité et Justice organisationnelle.* La justice organisationnelle est largement traitée par la littérature (Adams, 1965 ; Leventhal, 1976 ; Greenberg, 1993). On peut distinguer trois courants principaux.

Le premier courant, celui de la justice distributive aborde le sentiment d'inéquité (Adams, 1965). Dans cette approche, le processus d'échange donne lieu à un résultat qui peut être perçu comme étant juste ou injuste. Cette notion de justice distributive est relative puisqu'elle dépend de la perception des individus eux-mêmes. Plus généralement, on parlera donc de sentiment d'« équité » ou d'« inéquité ». Un tel sentiment d'inéquité provient d'un décalage entre les rétributions d'une personne grâce au travail qu'elle a fourni, et les rétributions des autres par rapport à leurs investissements. Des ratios « Contribution/Rétribution » sont alors mis en place et Adams distingue deux situations d'inéquité : la « sur-équité » et la « sous équité ». Steiner et Rolland ( 2006) ont mis en avant le fait que la personne devait avoir conscience de la situation d'équité.

Le deuxième courant est celui de la justice procédurale. Leventhal (1976, 1980) a été le premier à mettre en lumière cette notion en précisant les critères à respecter pour qu'une procédure soit bien perçue comme juste par les individus.

-Suppression des biais (« Bias-suppression rule ») : C'est-à-dire que les procédures mises en place ne doivent pas l'être dans le but de servir les intérêts personnels de ceux qui ont créé ces procédures ;

-Cohérence (« Consistency rule ») : Les règles doivent témoigner d'une certaine cohérence, d'une stabilité dans le temps et au niveau des personnes. Elles doivent s'appliquer de la même manière pour tout le monde. L'idée est d'éviter le favoritisme et le fait de changer les règles en fonction du moment et des personnes dans le but de créer un avantage personnel;

-Fiabilité (« Accuracy rule ») : Les procédures doivent se baser sur des informations fiables et précises, et non sur des « on-dit » par exemple ;

-Correction (« Correctability rule ») : On donne la possibilité aux individus de pouvoir corriger les décisions, en présentant de nouveaux éléments pertinents, afin d'éviter un processus arbitraire ;

-Représentativité (« Representativeness ») : Il faut que les procédures aient pour objectif principal de représenter les intérêts de l'ensemble des individus, de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ;

-Éthique (« Ethicality ») : Une procédure doit également respecter les valeurs éthiques et morales développées par les individus.

Le troisième courant est celui de la justice interactionnelle. La justice interactionnelle définit quant à elle la qualité du traitement des salariés pendant la mise en œuvre des procédures décrites ci-dessus (Steiner et Rolland, 2006). Ainsi, cette justice est composée d'une justice informationnelle c'est-à-dire le fait de donner une information pertinente aux individus (« informations données sur la décision » selon Bies et Moag, 1986) et d'une justice interpersonnelle qui insiste sur l'importance d'un bon respect des salariés durant la mise en place des processus (« sensibilité sociale », Bies et Moag, 1986). L'information claire et le respect des collaborateurs influencent positivement leur image de l'organisation et par conséquent, font d'eux des personnes motivées qui doutent peu de la justice des décisions prises au sein de l'organisation.

La littérature la plus récente s'est intéressée aux liens entre les différentes formes de justice organisationnelle. Ainsi, certains ont mis en évidence le fait que la justice procédurale et la justice interactionnelle ont un effet plus important sur les salariés pour améliorer leur perception de justice (Frimousse, Peretti et Swalhi, 2008). Il est en effet plus important de savoir « comment » on va récompenser leur investissement (rétribution) que de s'intéresser à la rétribution en elle-même. Néanmoins il est important de replacer ces concepts de justice dans une perspective individuelle puisque chaque individu a ses propres interprétations et ressentis par rapport à une justice donnée.

*Équité et rémunération.* La notion de rémunération équitable est au cœur d'une bonne gestion des ressources humaines. Une grille de salaires de l'entreprise avec des critères précis et simples doit être la base du plan de rémunération de l'entreprise. Une communication claire concernant cette politique de rémunération doit aussi être mise en place car comme l'a expliqué Greenberg (1993) les salariés accepteront plus facilement une différence de salaire quand les raisons sont clairement exposées. Singh et Loncar (2010), se sont penchés sur le lien entre la satisfaction par rapport au salaire et au poste et le turnover de l'entreprise. Le cadre théorique de cette étude reprend les théories d'Adams concernant le lien entre la rémunération et la perception de l'effort fourni et de l'investissement dans la tâche attribuée. Les auteurs insistent ici sur le ressenti d'équité et son influence sur les comportements en entreprise. Le salaire est considéré comme un élément de justice au sein de l'entreprise. La sensation d'inéquité par rapport à sa détermination amène un sentiment d'injustice au sein de l'organisation. La justice procédurale et la justice distributive sont également mises en avant. Le sentiment de justice par rapport au salaire est induit par une comparaison entre le salarié et ses collègues occupant le même poste. Une différence de traitement par rapport à la rémunération globale (pas uniquement le salaire mais aussi les avantages) est mieux acceptée si elle peut être rattachée à des processus légitimes au sein de l'entreprise.

*Équité et Management organisationnel.* Le management organisationnel a pour finalité d'organiser la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. L'équité apparaît aujourd'hui au cœur d'un bon management. Les managers doivent pouvoir identifier la diversité des attentes de chaque salarié (Peretti, 2004). En effet, les attentes peuvent être différentes selon l'âge, le sexe, la qualification, le statut... L'équité sous-entend aussi le fait de ne pas faire de favoritisme, notamment au sein des relations professionnelles. Dans le domaine du travail, des décisions managériales subjectives entraînant des différences de traitement à l'égard des salariés sont fréquentes. Pour Fiester (2010), la perception par les salariés d'une situation de favoritisme peut dans le meilleur des cas rendre les salariés tristes et dans le pire des cas, être source de poursuites judiciaires. Les salariés qui ont le sentiment d'être traité différemment par leur hiérarchie auront tendance à se démotiver et à rétablir l'équilibre contribution/rétribution (Adams, 1965). La performance est alors atteinte négativement et surtout le climat entre les collègues en souffrira.

## 4. QUESTION DE RECHERCHE

Notre question de recherche dans le cadre de l'audit mené en 2009 sur le site B. était la suivante : Quels sont les facteurs de création d'un sentiment d'équité ou de sous-équité ? L'analyse du contexte du site de B. ainsi que la revue de littérature nous ont permis de mettre en évidence les hypothèses suivantes :

**H1** : La perception du sentiment d'équité varie en fonction de l'âge

**H2** : La répartition des salaires a une influence sur le sentiment d'équité en entreprise

**H3** : Une bonne vision des procédures de décision renforce le sentiment d'équité

**H4** : Les managers sont garants du sentiment d'équité dans l'entreprise

## 5. RESULTATS ET DISCUSSION

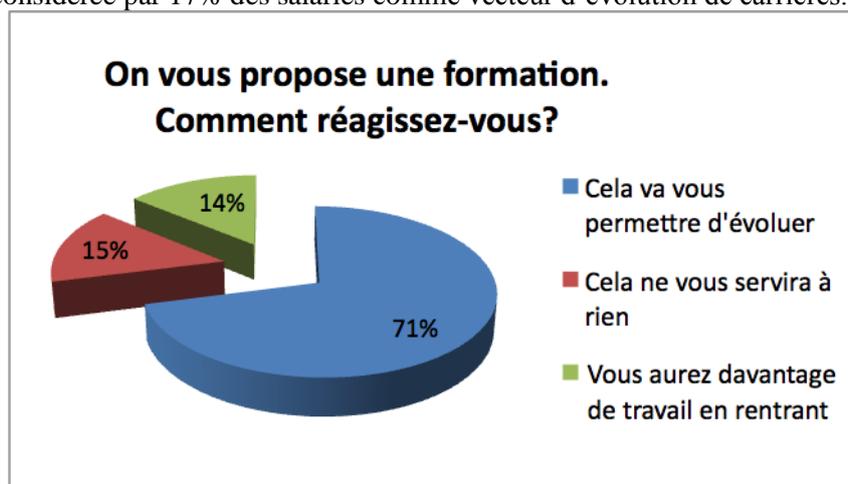
### H1 : La perception du sentiment d'équité varie selon l'âge

L'analyse quantitative menée sur le site B. nous a permis de mettre à jour de grandes tendances en termes d'équité selon les tranches d'âge. Ces tendances sont confirmées par l'étude qualitative.

Pour les **18-35 ans**, l'équité passe par la formation.

Famille	3: Entre 18 et 35 ans	Entre 36 et 50 ans	Entre 51 ans et plus	Total
<b>Compétences</b>				
Compétences	2	7	14	23
Adaptation	0	1	1	2
Formation	5	2	3	10
Polyvalence	1	5	9	15
<b>Total</b>	8	15	27	50

Il y a une demande de formation de leur part des salariés entre 18 et 35 ans. Les entretiens collectifs ont permis d'établir que dès l'arrivée dans l'entreprise apparaissent des problèmes liés à la formation des nouveaux entrants. Il n'y a pas de plan de formation aux techniques pour eux, et ils doivent se contenter d'un apprentissage « sur le tas ». Même concernant les tâches jugées comme « simples » par l'encadrement, il y a un désir de perfectionnement des ouvriers par le biais de la formation qui ne semble pas prise en compte. D'autant plus que, comme nous le montre le graphique suivant, la formation est considérée par 17% des salariés comme vecteur d'évolution de carrières.



Pour les **36-50 ans**, l'importance des salaires devient centrale ainsi que les évolutions de carrière possibles.

Famille 1: Salaire	Entre 18 et 35 ans	Entre 36 et 50 ans	Entre 51 ans et plus	Total
Salaire	1	7	6	14
<b>Total</b>	1	7	6	14

Pour cette tranche d'âge de salariés, les différences de traitement et les raisons de différenciation de salaires sont très floues et sujettes à controverse. Les opportunités de carrière sont réduites ou en tout cas mal connues. Cela peut être en lien direct avec les plaintes concernant le manque de formation qu'expriment les 18-35 ans. Sans formation adaptée et un système de promotion interne connu, les possibilités en termes d'évolutions de carrière sont réduites. Si les employés ont le sentiment qu'en termes de carrière, l'entreprise ne peut pas leur offrir de perspective ou que ces perspectives sont très réduites, le sentiment d'inéquité par rapport à ceux qui ont eu droit à certaines formations peut naître, surtout si à l'issue de ces formations, certains ont eu droit à des augmentations et pas d'autres (comme nous le montre les réponses aux questionnaires). Les problèmes de management apparaissent aussi à partir de cette tranche d'âge. C'est ici que les premières différences de traitement entre hommes et femmes semblent apparaître (révélées par les entretiens collectifs).

Pour les **51 ans et plus**, c'est au niveau des salaires et des classifications que le bât blesse même si les sujets de revendications sont plus nombreux que chez les autres tranches d'âges. La hiérarchie est fortement remise en cause, en particulier les managers comme développé dans l'hypothèse 2.

Famille Hiérarchie	2: Entre 18 et 35 ans	Entre 36 et 50 ans	Entre 51 ans et plus	Total
<b>Chef</b>	2	10	11	<b>23</b>
<b>Total</b>	2	10	11	23

Par le biais du tableau de comptage de mots concernant les conditions de travail, on remarque que la problématique de l'adaptation des postes à cause des difficultés liées à l'âge et à une longue pratique du poste sont aussi mises en avant.

Plus que la notion d'équité, c'est surtout la notion de non-équité qui revient chez tous les employés quelle que soit leur tranche d'âge ainsi qu'une résistance par rapport aux managers. Le verbatim est tout à fait révélateur à ce sujet : « *On ne prend pas en compte le temps de formation des nouveaux* » ; « *Tu ne peux pas évoluer* » ; « *2 jours de formation sur un truc qu'on a jamais fait, on ne peut pas l'appliquer directement sur le poste* » ; « *Il faut des formations* » ; « *Les hommes sont peu nombreux, ils s'assemblent* » ; « *Plus d'avantages pour les hommes* ». Les perceptions de l'équité sont donc multiples. H1 est bien validée même s'il faut relativiser ce résultat dans la mesure où la perception de l'équité est par nature subjective et varie donc d'un individu à l'autre.

## H2 : La répartition des salaires à une influence sur le sentiment d'équité en entreprise.



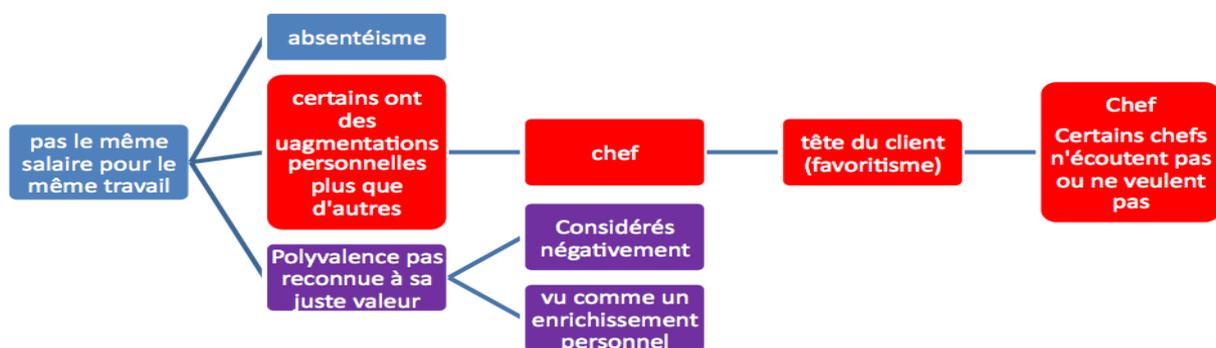
Selon l'analyse quantitative menée auprès des salariés du site D., le premier enjeu qui apparaît en termes d'équité est celui du salaire. En effet, l'analyse révèle que le sentiment d'inéquité vient majoritairement du salaire, qui, selon les salariés, n'est pas à la hauteur des efforts qu'ils fournissent (cf. Singh et Loncar, 2010). Ce sentiment d'inéquité naît de la différence de salaire entre personnes occupant le même poste et effectuant les mêmes tâches. Le manque de visibilité quant aux modalités de mise en place des augmentations crée un malaise chez les salariés qui ressentent cette différence comme totalement arbitraire et par conséquent, non équitable. Les personnes lors des entretiens collectifs ont fait remonter spontanément les remarques suivantes : « *Leur classification est mal faite, une 13 peut gagner plus qu'une 21* » ; « *On ne devrait pas pleurer pour avoir un dû, une augmentation* » ; « *Pourquoi des personnes ont des salaires différents pour le même boulot ?* » ; « *Tout le monde devrait gagner à peu près pareil* ».

En s'appuyant sur la théorie de Greenberg (1993), on se rend bien compte ici que les salariés sont plus enclins à accepter une inégalité des salaires si cette inégalité est basée sur des critères clairs et justifiés dans le cadre de l'activité.

Un autre problème apparaît quant à l'attribution des salaires. Les salariés notent une évolution de la rémunération plus rapide chez les jeunes (dans la tableau ci-dessous, on remarque d'ailleurs que pour ceux-ci la rémunération n'est pas la source principale du sentiment d'inéquité) et cet élément est d'autant plus perçu comme étant injuste que les salariés les plus anciens ne voient pas leurs taux horaire augmenter (« *le taux horaire n'augmente jamais* ») malgré les compétences acquises au fil des ans par leur expérience et les formations qu'ils ont suivies.

Famille Salaires	1 : Entre 18 et 35 ans	Entre 36 et 50 ans	Entre 51 ans et plus	Total
Salaire	1	7	6	14
Total	1	7	6	14

Par conséquent, ce manque d'impact sur les salaires agit directement sur la motivation de tous les salariés, leur renvoyant l'image d'un manque d'appréciation de leur travail et des efforts fournis. Cette impression revient surtout parmi les salariés polyvalents (qui doivent par la nature même de leur travail être capables de maîtriser les compétences liés à plusieurs postes) qui ont le sentiment que leur travail n'est pas reconnu parce que la rémunération ne reflète pas l'effort supplémentaire fourni : « *La polyvalence n'est pas reconnue* » ; « *On est des bouches trous, nous les polyvalents* » ; « *On est des laissés pour compte* ». C'est ce qu'illustre l'arbre des causes ci-dessous.

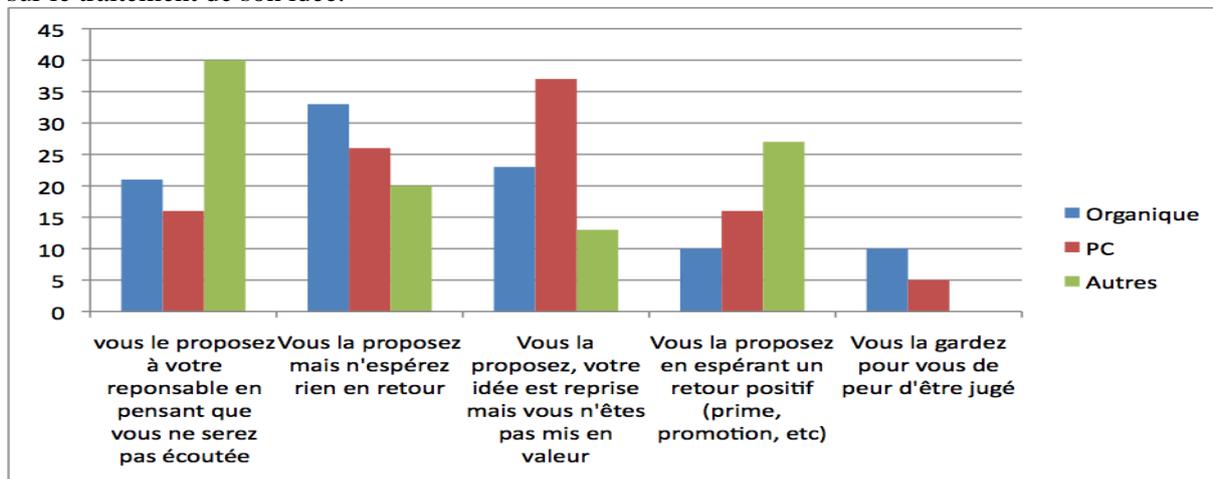


A travers les analyses quantitatives et qualitatives, on note la corrélation entre un sentiment d'inéquité et une légitimité de l'attribution des salaires remise en question. Le sentiment d'inéquité quant à la rémunération est généré par plusieurs facteurs : l'attribution « arbitraire » des salaires, le manque de valorisation des compétences acquises par l'ancienneté ainsi que le manque de valorisation de la polyvalence. La perception d'inéquité peut être reliée à la fois à la justice distributive et à la justice procédurale (Adams, 1965 ; Leventhal, 1976, 1980). H2 est donc validée.

### H3: Une bonne vision des procédures de décision renforce le sentiment d'équité.

Pour les salariés d'Alpha l'enquête montre que le terme *équité* est rattaché principalement aux termes : *salaires, égalité, justice, compétences*. Or, on constate que le sentiment d'inéquité parmi les salariés (ateliers polycarbonate et organique confondus) concerne l'attribution des salaires, la valorisation des compétences ainsi que des sentiments d'injustice et d'inégalité.

On constate également l'existence d'un problème concernant le manque d'écoute au sein de l'entreprise. Le graphique ci-dessous met en exergue le fait qu'un salarié qui fait preuve d'initiative en proposant des idées/solutions novatrices pense qu'il ne sera pas écouté. Le salarié n'a aucune visibilité sur le traitement de son idée.



L'analyse qualitative menée sur la perception de l'inéquité sur le site B. révèle plus généralement, outre les problèmes concernant les salaires, différences de traitement, etc., des difficultés liées à la communication (tableau ci-dessous). Ceci concerne toutes les tranches d'âge de salariés notamment les plus de 51 ans. Le problème d'écoute mis en avant par le tableau recoupe les résultats du graphique précédents. Les salariés ont également parlé de « *communication* » et de « *dialogue* ». En outre, les mots « *inéquité* » et « *sous équité* » sont employés fréquemment lorsque le thème de l'équité est soulevé.

Famille Communication	9	Entre 18 et 35 ans	Entre 36 et 50 ans	entre 51 et plus	Total
Communication	2	2	3		7
Dialogue	1	0	1		2
Ecoute(é)	1	2	10		13
<b>Total</b>	4	4	14		

De plus, l'analyse qualitative montre que les relations managers/managés sont peu pertinentes, avec des « *chefs* » qui ne sont pas « *justes* » (« *à la tête du client* »). Ainsi, l'absence de réel management de proximité et par conséquent, l'absence de communication, ne peut qu'alimenter le sentiment d'inéquité. On retrouve ici l'importance de la justice interrelationnelle (Bies et Moag, 1986), (Greenberg, 1993).

Il est important de remarquer l'évocation de problèmes de communication au sein de l'entreprise. En effet, les salariés parlent d'inéquité en ce qui concerne différents domaines (salaires, compétences...), or, si l'on reprend la théorie de Leventhal (1976,1980), le sentiment d'inéquité peut provenir d'un manque d'information. Ainsi, les difficultés mentionnées par les salariés pourraient résulter d'un manque de visibilité des procédures de la société en ce qui concerne les salaires, l'égalité homme-femme, etc. En effet, un biais dans l'information peut directement créer des sentiments d'inégalité car les salariés n'ont pas accès à l'explication de la mise en place des procédures.

Selon l'analyse de Leventhal un sentiment d'équité vient d'une bonne communication autour des procédures. Dans son modèle, plusieurs éléments permettent une justice procédurale pertinente. Or on

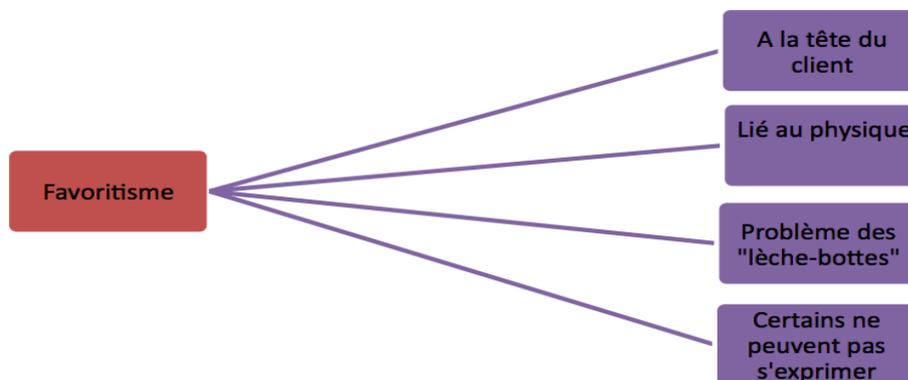
constate que toutes les conditions du modèle de Leventhal ne sont pas réunies dans le cas d'Alpha. Le verbatim est particulièrement révélateur : Biais suppression rule : « pour certains chefs, c'est à la tête du client » ; Consistency rule : « pourquoi des personnes ont des salaires différents pour le même boulot ? » , Accuracy rule : « il y a un grand tableau à la relève avec plein d'informations parfois erronées » ; Correctability rule : « il faut mettre en place une prime d'assiduité » ; Representativeness : « ils préfèrent prendre en considération des personnes extérieures alors qu'il n'y a pas d'écoute des salariés » ; Ethicality : « harcèlement par le chef » / « ils ont donné des augmentations à des gens toujours absents pour les motiver à venir ».

Sur le site B. on note d'une part un sentiment d'inéquité et d'autre part, une mauvaise vision des procédures (le modèle de Leventhal concernant une justice procédurale efficace et pertinente n'est pas validé). Ainsi, nous validons l'hypothèse H3.

#### H4 : Les managers sont garants du sentiment d'équité dans l'entreprise

La place du management organisationnel n'est pas non plus à négliger. En effet, l'attitude du manager vis-à-vis de son équipe crée un sentiment d'équité, selon la perception qu'a l'équipe de son attitude envers les individus et le travail fourni. Pour créer un sentiment d'équité dans l'entreprise, les managers doivent être au plus près des employés, conscients des efforts fournis selon la difficulté des tâches accomplies. Ils doivent surtout refléter cette connaissance des tâches et de leurs difficultés par des feedbacks positifs sur les employés (Peretti, 2004). Hors dans le cas d'Alpha on remarque une vraie dissension entre ouvriers et managers.

Tout d'abord, les salariés ont l'impression qu'il y a du favoritisme de la part des managers à l'égard de certains employés, des hommes en particulier comme nous le montre l'arbre des causes ci-dessous :



Un phénomène de copinage avec le chef, ou en tout cas la perception de ce phénomène, transparait clairement dans les témoignages : « pour certains chefs, c'est à la tête du client », « il faut fayoter », « ils vous disent que non mais... », « les hommes sont peu nombreux, ils s'assemblent ». Le sentiment de favoritisme (cf. Fiester, 2010) empêche par extension l'impression d'un sentiment de traitement équitable parmi les salariés d'Alpha Ce qui se traduit par une frustration, de la démotivation et peut peut-être dans une certaine mesure expliquer l'absentéisme dans l'entreprise.

D'autre part, les salariés d'Alpha se plaignent de problèmes qui ramènent à un manque de considération des cas individuels. Par exemple, il n'y a pas de prise en compte des cas individuels pour l'adaptation de l'outil de travail et des méthodes (les difficultés liées à l'âge par exemple). Les ouvriers considèrent comme non équitable que chacun doivent occuper le même poste de la même façon sans prendre en compte les difficultés individuelles car cela entraîne une différence de traitement. Là encore, il semble que le problème vienne des managers qui ne seraient pas assez proches des ouvriers, qui ne communiquent pas assez et ne s'intéressent pas assez aux tâches. « Pour les chefs, le résultat est là au bout, pourquoi faire plus ? », « Plus il y a des chefs et moins ils nous écoutent », « Ils devraient faire une formation pour savoir ce que l'on fait », « Aujourd'hui, les chefs nous regardent à travers les vitres ». Les ouvriers considèrent que la différence de traitement vient en partie du fait que les chefs ne connaissent pas leurs tâches. Ils n'ont fait aucune formation ou aucune immersion pour apprendre et comprendre ce que font les ouvriers. Par conséquent, ils ne peuvent pas

évaluer correctement le travail fait. Ici au-delà du problème d'équité, on sent également pointer un problème de légitimité du pouvoir des supérieurs hiérarchiques.

## 6. PRECONISATIONS

Au terme de cette étude, trois recommandations principales peuvent être formulées à la DRH du site B. :

*Améliorer la visibilité des procédures.* Le modèle de Leventhal nous fournit des règles et principes à respecter pour augmenter la visibilité des procédures par les salariés. C'est justement cette visibilité des procédures qui a une influence positive sur la perception du sentiment d'équité.

*Communiquer davantage sur la répartition des salaires.* La transparence en matière de répartition des salaires permet aux salariés d'accepter plus facilement les salaires. S'ils ont des éléments concrets et une grille d'évaluation claire sur des sujets et des compétences à mettre en œuvre, ils seront plus enclins à accepter les différences de salaires. On revient ici à la notion de la perception de justice organisationnelle dans l'entreprise. Cela permettrait aussi d'avoir une meilleure visibilité sur les possibilités d'évolution de carrières.

*Former le management intermédiaire.* En améliorant le management de proximité, la communication sera meilleure et par la même la perception de d'équité des salarié dans l'entreprise.

## CONCLUSION

Cette étude met bien en évidence l'importance de la justice organisationnelle dans le management d'une équipe. La perception de l'équité apparaît comme un phénomène complexe, subjectif, présentant toutefois un certain nombre de récurrences.

L'entreprise Alpha a tenu compte des résultats de l'audit de 2009. Tout d'abord, elle a mis en place une meilleure communication sur les grilles de salaires en interne, et plus largement elle a formé au management tous ses managers de proximité.

Ainsi, la justice distributive semble difficile à mettre en œuvre dans la mesure où elle repose sur une perception individuelle et subjective de la justice. En revanche, la justice procédurale et la justice interactionnelle laissent une bonne marge de manœuvre aux organisations et plus particulièrement au management de proximité. La communication claire des processus permet aussi une meilleure perception de la justice par les salariés. De même une communication de proximité de la part des managers assure un meilleur sentiment de justice interactionnelle.

Ainsi, l'apport de notre étude est de mettre particulièrement en relief l'importance jouée par la communication dans la justice organisationnelle dans ses trois aspects, distributif, procédural et interactionnel.

## BIBLIOGRAPHIE

ADAMS J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in Berkowitz L. (éd.), *Advance in experimental social psychology*, Academic Press, New York, Vol. 2, pp. 269-299.

BALLAND S. BOUVIER A.M. (2008), *Management des entreprises*, Express.

BIES R.J. ET MOAG J.S. (1986), « Interactional justice communication criteria for fairness », in B. Sheppard (éd.), *Research on negotiation in organizations*, CT : JAI press, Greenwich, Vol. 1, pp. 43-55.

EL AKREMIV A., GUERRERO S., NEVEU J.P. (2006), *Comportement organisationnel (Vol 2) Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck Université, Bruxelles.

FIESTER M. (2010), « Favoritism, Unemployment Appeals, Safe Passwords », *HR Magazine*, Vol. 55 Issue 1, p16-17, 2p

FRIMOUSSE S., PERETTI J.-M. ET SWALHI A. (2008), « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle » *Revue Management et Avenir*, Vol. 18 p.117-132.

GREENBERG J. (1993), « The social side of fairness : interpersonal and informational classes of organizational justice», in R. Cropanzano (éd.), Justice in the workplace : approaching fairness in human resource management, NJ : Erlbaum, Hillsdale , pp. 79-103.

LEVENTHAL G.S. (1976), « The distribution of rewards and resources in groups and organizations», in Berkowitz et Glasser (éd.), Equity theory: toward a general theory of social interaction, New York, 92-129.

LEVENTHAL G.S. (1980), « What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships», in M.S. Gergen et H. Willis (éd.), Social exchange: advances in theory and research, Plenum Press, New York, 27-55.

PERETTI JM. « Chapitre : Réussir le management de l'équité » in Les clés de l'équité dans l'entreprise (2004) p.135-144.

SINGH P., LONCAR N. (2010), « Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent», Industrial Relations, n°65-3, p. 470-490

STEINER D.D ET ROLLAND F. (2006), « comment réussir l'introduction de changements : les apports de la justice organisationnelle», in Levy-leboyer C., Louche C. et Rolland J.P (éd.), RH : les apports de la psychologie du travail. 2. Management des organisations, éd. d'Organisation, 53-69.

# REALISER UN AUDIT ENVIRONNEMENTAL : POURQUOI, POUR QUI ET COMMENT ?

**Angèle RENAUD**

*Maître de Conférences en Sciences de Gestion*

Université de Bourgogne, IAE de Dijon

Laboratoire d'Economie et de Gestion

2 bd Gabriel 21000 Dijon

[angele.renaud@u-bourgogne.fr](mailto:angele.renaud@u-bourgogne.fr)

## RESUME :

L'objectif de cet article est de comprendre et de recenser les différentes motivations, les acteurs impliqués et les méthodes utilisées dans le cadre d'un audit environnemental afin d'en proposer une typologie de synthèse. Cette typologie est obtenue à partir d'une étude de cas réalisée dans une entreprise française proactive en matière environnementale et basée sur l'analyse d'entretiens et de documents. Les résultats montrent qu'en l'absence de réglementation en matière de vérifications environnementales, l'audit environnemental peut revêtir plusieurs rôles : vérification de la conformité réglementaire, identification des aspects environnementaux d'un site industriel, analyse de cycle de vie d'un produit, vérification de l'efficacité du SME, audit de certification du SME, évaluation d'un rapport environnement.

**Mots clés :** Audit environnemental, typologie, système de management environnemental (SME), théorie des parties prenantes, théorie néo-institutionnelle.

## INTRODUCTION

Sous l'effet de pressions institutionnelles, la prise en compte des problématiques environnementales dans la gestion des entreprises est devenue incontournable au cours des dernières décennies. Si la littérature de management environnemental tend à se développer et propose des grilles de lecture pour tenter de comprendre les enjeux qu'elles représentent, certaines questions restent cependant en suspens. En effet comme le mentionne Gendron (2004), le principal défi ne concerne plus la reconnaissance des problématiques écologiques, ni l'engagement formel des entreprises, mais bien l'amélioration sensible de leur performance dans ce domaine. L'une des pistes explorée pour atteindre une meilleure performance environnementale est d'adopter un système de management environnemental (SME) selon la norme ISO 14001 et de procéder ensuite à des vérifications pour contrôler ce système et s'assurer de son bon fonctionnement. C'est ainsi que l'audit environnemental apparaît sous sa forme la plus connue.

En réalité sous le vocable d'audit environnemental, on distingue actuellement plusieurs types de vérifications environnementales qui restent encore mal maîtrisées et qui suscitent d'ailleurs des débats dans la littérature (voir Rivière-Giordano, 2007). En effet cette pratique n'étant pas réglementée contrairement à l'audit financier, la mission des auditeurs est rendue difficile par l'absence d'une norme professionnelle généralement admise. Ainsi, il y a lieu de s'interroger sur la crédibilité des informations environnementales communiquées par les entreprises (Antheaume, 2003) et de fait sur la légitimité des acteurs qui seront appelés à se prononcer (Capron et Quairel, 2007). Compte tenu de ces difficultés, on peut s'interroger sur les raisons

qui poussent les entreprises à réaliser un audit environnemental, les compétences des acteurs et les méthodes utilisées pour effectuer cette vérification et sur la pertinence des informations publiées pour les destinataires de l'audit.

Autrement dit, l'objectif de cette recherche est d'apporter des éléments de réponse quant à la question suivante : pourquoi, pour qui et comment réaliser un audit environnemental ? Le traitement de cette problématique nécessite de construire un cadre conceptuel précis sur lequel va s'appuyer la recherche. Celui-ci est élaboré à partir d'une revue de la littérature empirique sur l'audit environnemental et les cadres d'analyse des théories néo-institutionnelle et des parties prenantes. Les données empiriques sont obtenues à partir d'une étude de cas réalisée auprès d'une entreprise française du secteur de la plasturgie, proactive en matière environnementale, dénommée *Bimatique* pour des raisons de confidentialité. Les résultats permettent de proposer une typologie des formes d'audit environnemental mettant en exergue le moment, l'objet, les acteurs, les méthodes et les parties prenantes destinataires de l'audit.

Cet article est organisé en quatre parties. Dans un premier temps, il présentera le cadre conceptuel en précisant les concepts, les théories et la grille d'analyse mobilisés dans la recherche. Dans un second temps, la méthodologie de la recherche sera exposée en justifiant le choix du cas et le processus de collecte et d'analyse des données. Dans un troisième temps, l'analyse des résultats mettra en lumière les motivations à l'origine de l'adoption de l'audit environnemental et la typologie des pratiques en cette matière. Enfin, nous discuterons des résultats et conclurons en soulignant les apports, les limites et les perspectives de recherche.

## 1. LE CADRE CONCEPTUEL DE L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL : PRESENTATION DES CONCEPTS, THEORIES ET GRILLE D'ANALYSE

Après avoir défini l'audit environnemental dans son contexte historique et contemporain (1.1), nous mobiliserons les théories néo-institutionnelles et des parties prenantes pour tenter de comprendre le rôle de l'audit environnemental dans la gouvernance des entreprises (1.2). Ensuite, nous proposerons une grille d'analyse issue de cette revue de la littérature pour explorer les formes actuelles d'audit environnemental (1.3). Dans la suite de l'article, nous utiliserons les expressions « audit » et « vérification » de manière interchangeable malgré le débat portant sur l'usage du terme audit dans le domaine environnemental.

### *1.1. ESSAI DE DEFINITION DE L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL*

Si la pratique de l'audit environnemental est d'apparition récente en France, ses prémices remontent au début des années 1970 aux Etats-Unis. Selon la littérature (Giroux, 1997, Halley, 1999), c'est dans un contexte législatif contraignant que les entreprises américaines ont eu volontairement recours à l'audit environnemental pour gérer, de façon plus appropriée, leurs activités polluantes et éviter des contraventions. La nécessité pour ces dernières d'identifier et de maîtriser les risques environnementaux inhérents à leurs activités relevait essentiellement d'impératifs d'ordre économique, financier et commercial. Par la suite, l'audit environnemental fut introduit au Canada vers la fin des années 1970 et au début des années 80 par l'entremise des filiales de compagnies américaines. Il fut popularisé dans le reste du monde au cours des années 1990 grâce à la diffusion des normes internationales ISO 14000 (élaborées par une institution privée et considérées comme les plus reconnues dans le monde) et du règlement européen EMAS (système de management environnemental et d'audit), qui est le seul dispositif réglementaire dans ce domaine et dont l'application reste volontaire.

Que signifie l'audit environnemental ? Il est difficile de définir cette notion sans préciser le sens donné au mot audit. L'audit peut être défini comme « *un processus d'évaluation, au terme duquel une opinion est émise, ainsi que d'éventuelles recommandations destinées à améliorer les activités auditées* » (Thiery-Dubuisson, 2009, p.2). D'origine comptable et financière, l'audit s'est étendu à l'ensemble des opérations de l'entreprise : informatique, achats, production, marketing, social... En effet, jugées efficaces par les dirigeants des grands groupes, les méthodes de travail élaborées par les auditeurs financiers et commissaires aux comptes furent transposées aux domaines non financiers dans la seconde moitié du vingtième siècle. Chaque chaîne d'opérations, chaque fonction, voire, dans certains cas, chaque situation, est alors devenue potentiellement auditable (Combemale et Igalens, 2005, p.8). Le domaine environnemental n'échappe pas à cette démarche expansionniste de l'audit. L'audit environnemental apparaît donc comme une nouvelle déclinaison de l'audit opérationnel. Plusieurs propositions sont avancées dans la littérature pour définir cette nouvelle pratique. « *Bien qu'on insiste souvent sur la confusion entourant [ces] définitions, il s'agit en fait d'un faux débat, car toutes les définitions renvoient à une évaluation systématique et documentée, seuls les objectifs et l'objet de la vérification changent* » (Gendron, 2004, p.185). C'est pourquoi, nous retenons dans cette recherche la définition officielle selon laquelle l'audit environnemental est « *une évaluation systématique, documentée, périodique et objective des performances environnementales d'une organisation, du système de management et des procédés destinés à assurer la protection de l'environnement. (...) Le programme d'audit vise en particulier à évaluer les systèmes de management en place et à déterminer la conformité à la politique et au programme de l'organisation, lesquels prévoient notamment le respect des prescriptions réglementaires applicables en matière d'environnement* » (Règlement CE n°1221/2009).

Sous le vocable audit environnemental, on retrouve actuellement une diversité de pratiques. Nous proposons de regrouper les types d'audit et de les classer (dans un premier temps) selon les trois critères<sup>1</sup> définis par Capron et Quairel (2007, p.108) : *Quel est l'objet de l'audit ? Quelles sont les méthodologies, les normes à appliquer ? Qui a les compétences pour réaliser ces audits ?* Nous verrons *infra* que ces trois questionnements ne sont pas indépendants. L'objet visé par l'audit peut porter sur la conformité des activités de l'entreprise aux exigences légales et réglementaires, l'efficacité de sa gestion environnementale ou la vérification de son rapport environnement. Par analogie à l'audit social, l'audit de conformité environnementale s'effectue au regard de « *la législation internationale et nationale applicable, les règles internes que le groupe ou l'entité se sont données. L'auditeur devra rassembler les textes applicables, analyser ces textes pour en extraire les obligations et préparer ainsi le référentiel qui lui permettra de conduire sa mission* » (Igalens et Peretti, 2008, p.37). Quant à l'audit d'efficacité, il vise à évaluer la conformité du système de management environnemental (SME) aux exigences du référentiel choisi par l'entreprise (par exemple la norme ISO 14001 ou le règlement EMAS), et aux autres obligations propres à l'entreprise. On entend par SME une composante du système de management global d'une entreprise dont l'objectif est d'élaborer, de mettre en œuvre, de réaliser, de passer en revue et de maintenir une stratégie environnementale (Gendron, 2004). L'audit du SME peut aboutir à une certification délivrée exclusivement par un vérificateur environnemental agréé<sup>2</sup>. Le système EMAS est plus strict dans sa démarche d'audit que la norme ISO 14001 car il exige,

---

<sup>1</sup> Nous verrons *infra* que d'autres critères peuvent compléter cette classification.

<sup>2</sup> Un vérificateur environnemental agréé est toute personne ou tout organisme indépendant de l'entreprise contrôlée et ayant obtenu un agrément conformément aux règles définies par un organisme d'accréditation. En France, le Comité français d'accréditation (COFRAC) est le seul organisme d'accréditation.

en outre, une vérification de la déclaration environnementale publiée par l'entreprise (cette déclaration peut être assimilée à un rapport environnement mais son contenu est balisé par le règlement européen).

Enfin, l'audit du rapport environnemental consiste à vérifier soit la robustesse du système de *reporting* et l'exactitude des informations par rapport à des faits précis, soit la pertinence et l'exhaustivité des informations en fonction des objectifs de l'entreprise ou des parties prenantes (Capron et Quairel, 2007). Pour effectuer ces vérifications, en dehors des textes légaux, trois référentiels peuvent être utilisés : le standard ISAE 3000 (*International Standard on Assurance Engagements*) élaboré par l'IFAC (Fédération internationale des experts comptables), le standard AA 1000 AS (promu par le cabinet *AccountAbility*) et les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*). Tandis que le premier référentiel met l'accent sur la rigueur des procédures et apprécie le degré de confiance (faible, modéré ou raisonnable) à accorder à certaines informations du rapport, dont le périmètre est défini par l'entreprise elle-même ; le second définit le périmètre de l'audit en fonction des parties prenantes et des grands textes de référence et l'assurance donnée porte sur la qualité de l'engagement avec les parties prenantes et des processus de décision. « *AA 1000 AS fait glisser l'assurance sur la qualité du rapport vers l'assurance sur la qualité des politiques et des performances RSE. Ce n'est donc pas la qualité de l'image qui est auditée mais le comportement de l'entreprise* » (ibid., p.108). Contrairement aux standards précédents, la GRI ne fournit pas de norme d'audit proprement dite mais propose un référentiel de normalisation du contenu des rapports de développement durable, qui peut servir de grille d'analyse pour évaluer ces rapports.

Outre l'objet et les méthodes d'audit, la qualité de l'audit est conditionnée par les compétences et l'indépendance de l'auditeur. On distingue classiquement deux catégories de vérificateurs : les auditeurs internes et les auditeurs externes. Selon Gendron (2004, p.199-203), les premiers sont des membres de l'entreprise (ils constituent souvent une fonction indépendante à l'intérieur de l'entreprise) ou des personnes extérieures choisies par l'entreprise et travaillant pour son compte, qui ont pour but d'évaluer périodiquement la conformité réglementaire ou l'efficacité du système de management et de rendre des comptes aux dirigeants. L'indépendance des auditeurs internes peut être démontrée par l'absence de responsabilité de ces derniers dans l'activité auditée. Pour s'assurer de leur compétence, il convient de sélectionner des experts disposant des connaissances et aptitudes nécessaires pour réaliser les objectifs de la vérification. Quant aux seconds, les auditeurs externes sont des tiers indépendants avec lesquels l'entreprise établit une relation de mandat-mandataire. Ces derniers peuvent être d'autres entreprises ayant un intérêt dans l'entreprise auditée (par exemple un client qui souhaite évaluer la performance environnementale de son fournisseur) ou des cabinets d'audits externes spécialisés et agréés par le COFRAC<sup>3</sup> (comme UTAC, AFAQ ou BVQI) qui interviennent dans le cadre d'une certification, ou encore des cabinets d'audits financiers et de commissariats aux comptes (comme KPMG, PricewaterhouseCoopers) qui procèdent à la vérification des rapports annuels conformément à l'article 116 de la loi NRE ou au standard ISAE 3000... Pour Antheaume (2003), il convient

---

<sup>3</sup> En France, c'est le Comité français d'accréditation (COFRAC) qui accrédite les organismes certificateurs de SME et les vérificateurs environnementaux. *L'accréditation est une attestation constituant une reconnaissance formelle de la compétence de l'organisme à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité* (Igalens et Peretti, 2008). Le COFRAC offre ainsi aux entreprises, mais aussi aux consommateurs et aux pouvoirs publics, une garantie de confiance dans les prestations effectuées par les accrédités. Pour en savoir plus, consulter le site : <http://www.cofrac.fr/>

d'être prudent sur les avis publiés par les auditeurs étant donné l'absence de réglementation en matière de procédure de vérifications environnementales précisant les diligences à effectuer. La qualité de la démarche d'audit doit être appréciée conformément à la rigueur de l'argumentaire, notamment sur l'affirmation de l'indépendance des auditeurs, l'expression de l'objectif de la mission, de la nature des travaux de vérification effectués, des normes auxquelles il a été fait référence, ainsi que de l'avis justifié par le professionnel.

Au regard de la diversité de pratiques en matière d'audit environnemental, certains auteurs s'interrogent sur la légitimité de l'usage du terme « audit » pour désigner les vérifications environnementales. « *Autant l'audit financier est balisé, encadré, professionnalisé, autant l'audit [environnemental] est laissé dans le cadre de pratiques dont l'hétérogénéité est la règle* » (Martory, 2003, p.236). Ce dernier est en effet, volontaire, de fréquence variable et dépendant de diverses normes de performance (ICC, 1991). Selon Rivière-Giordano (2007, p. 138-141), l'emploi du terme audit mérite donc d'être discuté. Pour parler d'audit, il faut que « *les informations publiées soient contrôlées, dans leur ensemble, par la mise en place d'une procédure normée et par référence à des principes professionnels clairement établis. Pour l'heure, il semble que cette nouvelle forme de contrôle de l'information ne puisse prétendre au grade d'audit et qu'il soit préférable de parler de vérification des informations [environnementales]. Cette dénomination désigne la mission consistant à s'assurer que les informations [environnementales] publiées sont conformes aux procédures internes de reporting élaborées par les grands groupes. [Or], la rigueur de l'audit dépend tout d'abord de l'existence d'un référentiel reconnu sur la base duquel les informations publiées peuvent être contrôlées et appréciées. [En matière environnementale], il n'existe pas de principes de reporting généralement admis. La mission de vérification consiste donc seulement à apprécier le niveau de conformité des informations diffusées aux seuls critères proposés, tels que ceux énoncés par la loi NRE ou les lignes directrices de la GRI (...). De plus, il n'existe pas de normes régissant la procédure d'audit à appliquer.(...) des recommandations ont toutefois été formulées sur la manière de conduire un audit du SME (ISO 14011 et X30-200, sur la gestion des programmes d'audit (ISO14001 et X30-203) et sur les critères de qualification des auditeurs (ISO14012 et X30-202). Des tentatives de normalisation de la vérification des rapports de développement durable (normes ISAE 3000 et AA 1000) ont également vu le jour mais se sont avérées imparfaites. Elles se heurtent notamment à la difficulté de devoir apprécier de façon simultanée la qualité des informations communiquées ainsi que leur exhaustivité.* » Compte tenu des difficultés soulevées dans la mise en œuvre des vérifications environnementales, on peut alors s'interroger sur les raisons qui poussent les entreprises à adopter ce type de pratique. Pour tenter de comprendre le rôle de l'audit environnemental, il convient maintenant de mobiliser des grilles de lecture théoriques.

## *1.2. APERÇU DU RÔLE DE L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL A TRAVERS LE PRISME DES THEORIES NEO-INSTITUTIONNELLES ET DES PARTIES PRENANTES*

Nous mobilisons deux cadres théoriques complémentaires pour comprendre le rôle de l'audit environnemental dans la gouvernance des entreprises et tenter de répondre à notre question de recherche : pourquoi, pour qui et comment réaliser un audit environnemental ? Selon Capron et Quairel (2007), ces questions s'inscrivent dans le cadre d'analyse de la théorie néo-institutionnelle et de la théorie des parties prenantes.

La théorie néo-institutionnelle permet de répondre à la question du pourquoi et du comment. Elle examine les liens entre l'environnement institutionnel et les organisations en mettant l'accent sur les valeurs et la légitimité (Rouleau, 2007). Ce sont les travaux précurseurs des sociologues Meyer et Rowan (1977) et DiMaggio et Powell (1983) qui marquent la percée de

cette théorie aux Etats-Unis. Pour les premiers auteurs, l'adoption de structures formelles s'explique par des mythes et des cérémonies auxquels il faut se conformer, par-delà toute préoccupation rationnelle d'efficacité économique. Ces structures, plus ou moins dissociées des pratiques réelles, visent avant tout à mettre les organisations en phase avec les attentes de la société. Par conséquent, si les organisations mettent en place des pratiques formelles prétendues efficaces et rationnelles, c'est pour en réalité augmenter leur légitimité et assurer leur survie. Les seconds auteurs répondent à la question du comment ; selon eux, trois sources de contraintes ou mécanismes d'isomorphisme conduisent les organisations à adopter des comportements similaires. Elles sont de types coercitif, normatif et mimétique. Les contraintes coercitives sont imposées par l'Etat, des autorités publiques ou privées, voire d'autres organisations en position de force (Saussois, 2007). Elles sont assorties de sanctions. Les contraintes normatives font référence à l'insertion des organisations dans leurs milieux professionnels. Ceux-ci orientent les comportements des organisations en définissant des bases cognitives, des pratiques et des méthodes similaires mais n'infligent pas de sanctions ; la formation est l'un des vecteurs les plus importants des contraintes normatives (Capron et Quairel, 2007). Enfin, les contraintes mimétiques conduisent les organisations à prendre des décisions en copiant les pratiques d'autres organisations, considérées comme des modèles de réussite ou dont l'action est perçue comme légitime, et cela d'autant plus que l'environnement est incertain et ambigu (ibid.). Selon Rouleau (2007), les pressions exercées par les acteurs externes tels que l'Etat (pressions coercitives) et les associations professionnelles (pressions normatives) sont les plus fortes pour homogénéiser les comportements des organisations.

A l'aune de cette théorie, l'audit environnemental peut être interprété comme « *une structure formelle plus ou moins dissociée des activités réelles, mis en œuvre en réponse à des pressions institutionnelles dans le souci d'offrir une image rationnelle et légitime de la gestion environnementale de l'organisation* » (Boiral, 2006, p.69). Il s'agit d'une réponse « *à des contraintes légales, à des normes professionnelles et sectorielles ou bien comme un comportement mimétique qui, dans l'incertitude, se conforme à des pratiques reconnues comme bonnes* » (Capron et Quairel, 2007, p.102). En effet, la littérature (Hoffman, 1999 ; King et Lenox, 2000 ; Bansal et Roth, 2000 ; Boiral, 2006 ; etc.) montre que les pratiques environnementales des entreprises sont soumises à des pressions institutionnelles auxquelles ces dernières peuvent difficilement se soustraire sans remettre en cause leur légitimité. Selon Hoffman (1999), ce sont les pressions réglementaires et sociales qui ont joué un rôle déterminant dans la prise en compte des préoccupations écologiques dans les entreprises chimiques et pétrolières américaines. Pour Boiral (2006), l'adoption du SME reflète un isomorphisme coercitif auquel les entreprises se conforment indépendamment de son utilité intrinsèque. Les entreprises canadiennes ont adopté la norme ISO 14001 avant tout pour affirmer leur légitimité et leur engagement environnemental auprès des dirigeants, du public et de certains clients. Chin et Pun (1999) révèlent aussi que les entreprises de Hong Kong ont adopté le SME en réponse aux pressions exercées par les clients, les agences de notation et les réglementations environnementales. Outre les pressions coercitives, la diffusion du SME peut aussi s'expliquer par des mécanismes d'isomorphisme mimétique et normatif. Pour Reverdy (2005), les entreprises ont adopté au milieu des années 1990 les premières versions de la norme ISO 14001, qu'il qualifie de « *recettes standardisées* », dans un contexte d'incertitude pour communiquer et réhabiliter leur légitimité auprès du public. Dans le même temps, d'autres entreprises ont adhéré à cette norme parce que les milieux professionnels dans lesquels elles opèrent agissaient de la même façon.

La théorie des parties prenantes permet de traiter la question des destinataires des résultats de l'audit environnemental. Cette théorie « *opérationnalise les réponses stratégiques en listant les différentes catégories d'acteurs qui composent l'environnement des entreprises* » (Capron

et Quairel, 2007, p.36). Elle constitue la référence dominante dans la littérature sur la RSE dans laquelle deux visions s'opposent. Dans la vision managériale, « *la prise en compte des intérêts des parties prenantes est appréhendée sous l'angle stratégique (ou instrumental). Cela fait de leur prise en compte un moyen en vue d'une fin, qui est d'améliorer la performance de l'entreprise* » (Mercier, 2006, p.162). Dans cette optique, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance environnementale et sociale (Capron et Quairel, 2007). Les travaux de Freeman (1984, 1994, 1999) constituent les fondements de cette approche. Il existe une autre vision dite « éthique » ou « normative » dans laquelle « *la prise en compte des intérêts des parties prenantes relève de considérations éthiques : possédant une valeur intrinsèque, il s'agit de chercher le bien pour le bien (y compris en l'absence d'un quelconque bénéfice apparent pour l'entreprise)* » (Mercier, 2006, p.162). Dans cette approche, les dirigeants doivent être préoccupés par la justice sociale et promouvoir l'équité entre les différentes parties prenantes. Les figures de proue de cette vision sont Donaldson et Dunfee (1999). Selon ces derniers, il existe un contrat social entre l'entreprise et la société qui confère à l'entreprise l'obligation morale de contribuer au bien-être de la société (Capron et Quairel, 2007). Notre recherche sur l'audit environnemental s'inscrit dans l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes comme la plupart des études traitant des dispositifs et référentiels de management la RSE.

En référence à cette théorie, l'audit environnemental peut jouer un rôle disciplinaire des dirigeants vis-à-vis des parties prenantes. « *Partant du constat que les actionnaires ne sont pas les seuls concernés par les activités de l'entreprise, mais que d'autres acteurs peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation d'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes. [Ainsi, on peut supposer que l'audit environnemental va discipliner] les dirigeants en les obligeant à rendre des comptes sur les engagements qu'ils ont pris, sur les pratiques qu'ils ont développées ; ils mettront alors en œuvre, au travers de rapports [d'audit], des mécanismes de dédouanement et de justification.* » (Capron et Quairel, 2007. p.35, 102). Quelles sont les parties prenantes concernées ? Pour Freeman (1984), il s'agit d'« *individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Compte tenu du caractère large de cette définition, il semble difficile de fournir une liste exhaustive des parties prenantes. Mercier et Gond (2005) proposent une synthèse des typologies de parties prenantes existant dans la littérature. Comme Carroll et Näsi (1997), nous distinguons deux catégories d'individus dans cet article : les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, managers intermédiaires, employés) en opposition aux parties prenantes externes (clients, fournisseurs, concurrents, l'Etat, collectivités locales, associations de défense de l'environnement, communautés locales, communauté financière, médias...).

Pour résumer, à travers le prisme des théories néo-institutionnelles et des parties prenantes, l'audit environnemental peut être envisagé d'une part comme une stratégie de légitimation des entreprises et d'autre part comme un moyen de discipliner les dirigeants vis-à-vis des parties prenantes tout en améliorant la performance de l'entreprise.

### *1.3. ELABORATION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES FORMES D'AUDIT ENVIRONNEMENTAL*

A l'issue de la revue de la littérature présentée ci-dessus, nous proposons une grille d'analyse théorique pour étudier les différentes formes d'audit environnemental. Cette grille reprend les questions soulevées par Capron et Quairel (2007) : Quel est l'objet de l'audit ? Qui a les compétences pour réaliser ces audits ? Quelles sont les méthodologies, les normes à appliquer ? A ces dernières, nous pouvons rajouter la question des parties prenantes

destinataires des résultats de l'audit : pour qui l'audit est-il réalisé ? La question du moment de réalisation de l'audit est aussi essentielle. Quand l'audit a-t-il lieu : avant, pendant ou après l'action environnementale ? L'action environnementale est généralement évaluée sur la durée de la certification, celle-ci couvre une période de trois ans selon les standard ISO 14001 et EMAS. La synthèse des cinq critères d'analyse permet de suggérer la grille suivante :

	Moment de l'audit	Objet de l'audit	Acteurs de l'audit	Méthodes et normes utilisées	Parties prenantes destinataires du rapport de l'audit
Formes d'audit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avant,</li> <li>▪ Pendant,</li> <li>▪ Après l'action environnementale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformité aux exigences légales et réglementaires,</li> <li>▪ SME,</li> <li>▪ Rapport environnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditeurs internes (service environnement, service juridique...),</li> <li>▪ Auditeurs externes (cabinets d'audits spécialisés et agréés, cabinets d'audits financiers et de commissariats aux comptes...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Législation nationale, européenne et internationale (droit de l'environnement, lois NRE et Grenelle, règlement EMAS...),</li> <li>▪ Référentiels normatifs (normes ISO, lignes directrices de la GRI, standard ISAE 3000, standard AA1000...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, managers intermédiaires, employés...)</li> <li>▪ Parties prenantes externes (clients, fournisseurs, concurrents, pouvoirs publics, collectivités locales, associations de défense de l'environnement, communautés locales, communauté financière, médias...)</li> </ul>

Tableau 1 : Grille d'analyse des formes d'audit environnemental

Cette grille d'analyse sera utilisée sur une étude de cas pour identifier des formes spécifiques d'audit environnemental.

## 2. LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : UNE ETUDE DE CAS DANS UNE ENTREPRISE PROACTIVE EN MATIERE ENVIRONNEMENTALE

Après avoir justifié et présenté l'entreprise étudiée, nommée *Bimatique* pour des raisons de confidentialité (2.1), nous exposerons les méthodes de collecte et d'analyse de données utilisées dans cette recherche (2.2).

### 2.1. JUSTIFICATION ET PRESENTATION DU CAS « BIMATIQUE »

Compte tenu de la nature de notre problématique « pourquoi, pour qui et comment réaliser un audit environnemental ? », c'est l'étude de cas qui s'est imposée comme stratégie de recherche. En effet selon Yin (1989, p. 20), l'étude de cas est appropriée « *lorsque se pose une question du type comment ou pourquoi à propos d'un ensemble contemporain d'événements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle* ». L'audit environnemental étant un phénomène récent en France et jusqu'ici peu exploré dans la littérature, l'étude d'un cas unique nous est apparue adaptée pour étudier ce phénomène en profondeur par la description et l'interprétation. De plus, comme ont pu le démontrer March et al. (1991), l'unicité du cas ne constitue pas une limite dans la mesure où « *tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale. Les organisations peuvent apprendre considérablement d'un seul évènement, c'est notamment le cas des compagnies aériennes ou des centrales nucléaires qui, d'un seul accident, cherchent à tirer des lois de portée générale relatives à la sécurité* » (Hlady Rispal, 2002, p.80). « *L'étude de cas n'est*

*pas réservée aux phases exploratoires, et elle permet la généralisation des résultats.»* (David, 2004, p.1).

Pour repérer les différentes formes d'audit environnemental et répondre à notre problématique, nous avons choisi d'étudier une entreprise qui a adopté une stratégie proactive en matière environnementale. En nous référant aux travaux de Gendron (2004, p.46), l'entreprise *Bimatique* nous a semblé pertinente car elle correspond aux critères définis par l'auteur : une entreprise proactive cherche à atteindre une performance environnementale supérieure à la moyenne en vue de bénéficier d'un avantage compétitif. Elle ne se limite pas à la conformité aux lois et réglementations environnementales, elle tente d'anticiper les développements législatifs et se modernise de façon proactive en choisissant des technologies performantes sur le plan écologique. Elle adopte de nouvelles normes environnementales susceptibles de les avantager par rapport à leurs concurrents. Elle dispose d'un système de management environnemental (SME) et d'une fonction ou de comité environnemental, qui lui permettent de répondre à ses obligations juridiques et de saisir les opportunités liées aux enjeux environnementaux en termes de coûts, d'image ou de parts de marché. Elle communique en faisant la promotion de ses performances environnementales en vue d'obtenir la sympathie de ses parties prenantes.

*Bimatique* est un groupe français du secteur de la plasturgie, coté en bourse et donc soumis à l'article 116 de la loi NRE. Cette entreprise dispose d'une soixantaine de sites de production dans le monde (dont une quinzaine en France, tous certifiés ISO 14001) et emploie près de 30000 salariés au niveau national. La certification ISO 14001 est un gage de réalisation d'audit environnemental car son obtention est soumise à la vérification du SME par un auditeur externe spécialisé et agréé par le COFRAC. Cette entreprise publie chaque année un rapport environnement qui est aussi examiné par le cabinet d'audit PricewaterhouseCoopers et mis à la disposition de ses parties prenantes. Ces dernières sont classées en trois catégories : les acteurs participant directement à la vie sociale et économique de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), observant l'entreprise (ONG, syndicats) ou l'influençant (pouvoirs publics, collectivités locales, société civile). Pour satisfaire et conquérir de nouveaux clients, la stratégie concurrentielle de l'entreprise repose sur la différenciation de ses produits (pneumatiques). En effet, elle investit dans des programmes d'éco-conception afin de proposer des pneumatiques écologiques (*i.e.* à faible résistance au roulement<sup>4</sup>), qui consomment moins de carburant pour ses clients et rejettent moins de gaz à effet de serre (GES). Cette stratégie comporte aussi un volet éco-efficace qui consiste à améliorer les performances environnementales des sites industriels, par exemple en réduisant les coûts cachés par l'optimisation des ressources naturelles, l'amélioration de la gestion des déchets...

---

<sup>4</sup> La résistance au roulement est l'énergie consommée par le pneu du fait des déformations qu'il subit au roulage. L'abaissement de la résistance au roulement des pneus contribue à réduire la consommation en carburant des véhicules et les émissions polluantes (source : rapport annuel de l'entreprise *Bimatique*).

## 2.2. EXPLICITATION DU PROCESSUS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

La collecte des données repose essentiellement sur des entretiens semi-directifs et des documents obtenus lors des visites en entreprise. Des entretiens approfondis, d'une durée moyenne d'une heure et demi, ont été réalisés avec des acteurs au profil varié et directement impliqués dans la gestion environnementale de l'entreprise : le *risk manager* (qui est responsable de la maîtrise des risques y compris dans le domaine environnemental), le directeur environnement et hygiène (qui, entre autre, est responsable d'une équipe de 70 auditeurs internes qui garantit l'efficacité et la pérennité des SME dans le groupe) et le directeur de l'une des usines les plus polluantes du groupe (qui s'avère être l'une des premières usines à être certifiée ISO 14001). Les principaux thèmes abordés lors des interviews portaient sur : le contexte de la certification, les motivations et l'implication des dirigeants, la politique environnementale, la mise en place et le fonctionnement du SME, l'implication des parties prenantes, l'utilisation des systèmes de contrôle et d'audit, les pratiques d'audits externes, les performances environnementales des usines, la réalisation du rapport environnement... Plusieurs documents internes relatifs à la stratégie et au management environnemental de l'entreprise ont été recueillis : politique environnementale, rapports annuels et rapports environnement des trois dernières années, procédures, données relatives au *reporting* environnemental, rapports d'audits, etc. Ces données furent complétées par les documents accessibles sur Internet. Ces deux techniques de collecte (entretiens et documents), nous ont permis de recouper et de vérifier les informations obtenues. Cette triangulation des méthodes et des sources de données permet de limiter les biais et de renforcer la validité interne de la recherche (Hlady Rispal, 2002, Miles et Huberman, 2003).

Le corpus obtenu à l'issue du recueil des données a été analysé selon la technique d'analyse thématique. Pour ce faire, nous avons suivi la procédure définie dans la littérature (Hlady Rispal, 2002, Miles et Huberman, 2003, Bardin, 2007). Cette démarche consistait à découper le corpus de transcriptions d'entretiens et de documents soit en fonction des thèmes préalablement définis à l'issue de la revue de la littérature et qui ont donné lieu au guide d'entretien, soit à partir des thèmes émergents lors de la lecture et de l'analyse du corpus. En somme, deux types de codes ont été utilisés : le codage *a priori* et le codage émergent. Chaque document ou entretien du corpus a ainsi été analysé individuellement (analyse verticale) puis les thèmes récurrents, *i.e.* apparaissant d'un document à l'autre, ont été regroupés (analyse horizontale) pour dégager une typologie des formes d'audit environnemental (cf. *infra*). Cette analyse a été facilitée par l'utilisation du logiciel Nvivo7 qui nous a permis de manipuler rapidement une masse importante de données, de procéder à un codage systématique du corpus, d'amalgamer des codes ou de retrouver immédiatement les extraits codés. Les résultats de l'analyse sont présentés ci-après.

## 3. L'ANALYSE DES RESULTATS : VERS UNE TYPOLOGIE DES FORMES D'AUDIT ENVIRONNEMENTAL ?

A partir des données empiriques, nous exposerons les raisons qui ont poussé l'entreprise *Bimatique* à adopter des pratiques d'audit environnemental (3.1), puis nous décrirons comment les différents types d'audit sont réalisés dans cette entreprise tout en soulignant le rôle des acteurs impliqués (3.2).

### 3.1. LES RAISONS DE L'AUDIT ENVIRONNEMENTAL

Depuis l'adoption de la norme ISO 14001, l'entreprise *Bimatique* réalise des vérifications environnementales dans le cadre de son système de management environnemental (SME). L'objectif du SME étant d'améliorer les performances environnementales, il semble alors nécessaire de connaître la situation à un moment donné et d'avoir des informations précises sur les impacts écologiques des différentes activités de l'entreprise, mais il faut également pouvoir évaluer les progrès réalisés et être en mesure de déceler les déficiences du système de gestion existant (Gendron, 2004). Selon les entretiens réalisés, la mise en œuvre des audits répond essentiellement à des pressions institutionnelles. Il s'agit de contraintes coercitives imposées par la direction générale aux sites industriels du groupe en réponse aux exigences des principaux clients de l'entreprise (les constructeurs automobiles). En effet, les problématiques environnementales devenant un critère de sélection des fournisseurs, les entreprises-clients font de la certification ISO 14001 l'une des conditions préalables au maintien ou renouvellement de leurs contrats. Compte tenu des enjeux économiques, la décision d'adopter la norme ISO 14001 a été prise de manière *top down* et globale par les dirigeants et les directeurs d'usine ont ensuite été associés pour sa mise en œuvre.

*« Cette certification résulte d'une décision du groupe qui, à la fin des années 90, a décidé de faire certifier ISO 14001 toutes ses usines d'un point de vue environnemental. L'un des sites qui avait de gros impacts sur l'environnement, c'était notre usine. Donc c'est pour ça que nous avons été les premiers à nous mettre en action. Cette certification environnementale est une démarche groupe et non une démarche locale. »* Directeur d'usine.

*« Tous nos sites en France sont certifiés ISO 14001. Au niveau mondial, 99,6% de notre production de pneumatiques sont produits dans des sites certifiés ISO 14001. Nous avons mis en place cette certification pour deux raisons essentielles : la première, c'est que c'était demandé par un certain nombre de nos clients (tourisme et poids lourds) ; (...). La certification a permis de répondre aux exigences des clients. C'est une satisfaction de nos clients constructeurs PEUGEOT, RENAULT, SCANIA, VOLVO... C'est ça surtout. »* Directeur environnement et hygiène.

Outre les pressions externes, des préoccupations internes sont évoquées pour justifier l'adoption du SME et par conséquent l'existence des pratiques d'audit environnemental. Il semble que ces pratiques ne se résument pas à une question de légitimité externe, même si celle-ci est très présente, mais conduisent aussi à des progrès tangibles dans l'entreprise tels que l'amélioration des performances environnementales sur les sites industriels, la réduction des coûts cachés liés aux gaspillages des ressources et aux rejets atmosphériques, la mobilisation des employés dans la démarche environnementale, l'innovation en matière de pneumatiques à faible résistance au roulement, l'obtention d'un avantage compétitif... Ces différentes raisons sont expliquées ci-après par les répondants.

*« Nous avons mis en place cette certification pour deux raisons essentielles : (...) la deuxième, c'est que le SME est une façon pérenne d'organiser le progrès environnemental dans une usine, d'impliquer un maximum de personnes à ce progrès et de le faire de manière structurée en le déployant en tant que progrès. (...) Le SME a vraiment permis de clarifier la stratégie environnementale et les priorités environnementales du groupe. On a créé un indicateur global qui se focalise vraiment sur les priorités environnementales du groupe. Donc notre indicateur est composé : d'un axe consommateur de ressources avec deux branches (eau et énergie) ; d'un second axe*

*concernant les émissions dans l'air (réduction des solvants COV, gaz à effets de serre CO<sub>2</sub>) ; d'un dernier axe avec la réduction des déchets générés et valorisation des déchets pour en mettre moins en décharge. (...) Le SME permet de définir des priorités d'investissement qui sont discutées avec les différentes directions industrielles qui définissent la stratégie [et] c'est le SME qui permettra d'accélérer la mise en œuvre de cette stratégie dans toutes les usines.» Directeur environnement et hygiène.*

*« Il est tout à fait clair que c'est une orientation stratégique au niveau du groupe de continuer à travailler à l'abaissement de la résistance au roulement ; donc faire en sorte que tout en gardant les autres performances du pneu qui sont l'adhérence, la longévité du pneu, qu'on puisse abaisser la résistance au roulement. Donc, ça c'est l'aspect le plus important. L'autre aspect, c'est la performance environnementale [des usines] qui va de pair avec les orientations stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire que si on baisse les consommations d'eau, d'énergie, on diminue la dépense de l'entreprise. (...) si on baisse les émissions de CO<sub>2</sub>, on commence dès à présent à diminuer une dépense future de l'entreprise car, selon les schémas de quotas au niveau de l'Europe, on aura à payer, vraisemblablement, dès 2012, les émissions de CO<sub>2</sub> (...) Et le développement durable, ça fonctionne que si ce qu'on fait est à la fois bon pour l'environnement, bon pour les personnes et bon pour l'entreprise. Donc il faut trouver des orientations qui permettent à l'entreprise de se développer, de baisser ses dépenses, et prendre des parts de marché. »  
Risk manager.*

En somme, l'audit environnemental constitue un outil de légitimation de l'engagement environnemental de l'entreprise auprès de ses dirigeants et ses clients. Les autres parties prenantes de l'entreprise (salariés, actionnaires, fournisseurs, ONG, pouvoirs publics...) ne semblent pas avoir joué un rôle dans l'implantation du SME de type ISO 14001. Au-delà du souci de légitimité, l'audit environnemental est aussi perçu comme un moyen de répondre à de réelles préoccupations de gestion. Nous allons à présent étudier en détail les différentes formes d'audit.

### 3.2. LES TYPES D'AUDIT ENVIRONNEMENTAL

L'entreprise *Bimatique* réalise différents types d'audit environnemental. Pour cerner leurs caractéristiques, nous avons appliqué la grille d'analyse élaborée et présentée *supra*. Chaque type d'audit a été étudié en fonction des cinq critères définis dans cette grille (moment, objet, acteurs, méthodes, parties prenantes destinataires de l'audit). Par souci de clarté et pour faciliter la compréhension de notre analyse, nous procédons par étapes pour restituer les résultats : nous présentons d'abord les audits selon un axe temporel (avant, pendant et après l'action environnementale), puis, nous analysons chaque type d'audit en fonction des quatre derniers critères. L'action environnementale correspond ici aux activités réalisées au cours du cycle de certification du SME. Les sites de l'entreprise sont certifiés ISO 14001 pour une durée de trois ans. Avant de mettre en œuvre un SME, l'entreprise procède à un diagnostic général de sa situation par rapport à l'environnement. Il s'agit en quelque sorte d'un pré-audit. Pour ce faire, elle réalise différentes vérifications environnementales, regroupées sous le vocable d'analyses environnementales. Durant le fonctionnement du SME, des audits de suivi sont menés tous les ans par des auditeurs internes et externes. Le rapport environnement est également vérifié annuellement avant sa publication aux parties prenantes. A la fin de la période de certification, un audit externe est réalisé pour évaluer l'efficacité du SME et procéder à la certification du SME ou à son renouvellement si les exigences de la norme ISO 14001 ont été respectées.

## Les analyses environnementales, avant l'action environnementale

Chez *Bimatique*, les analyses environnementales constituent la première phase de l'implantation du SME. Elles ont pour but d'identifier les aspects environnementaux (*i.e.* des éléments des activités, produits ou services de l'entreprise susceptibles d'interactions avec l'environnement) et les exigences légales qui lui sont applicables en matière d'environnement. Ces analyses peuvent être classées en trois catégories en fonction de leur objet : l'analyse de conformité réglementaire de l'entreprise, l'identification des aspects environnementaux des sites industriels et l'analyse du cycle de vie (ACV) des pneumatiques. Tandis que les deux premières analyses répondent à des obligations de la norme ISO 14001, la troisième analyse relève de la volonté des dirigeants de l'entreprise *Bimatique*.

L'analyse de conformité réglementaire est primordiale car elle permet à l'entreprise de prendre connaissance des textes juridiques qui lui sont applicables afin de les respecter. En effet, elle consiste à effectuer l'inventaire des obligations législatives et réglementaires auxquelles elle est soumise, et de déterminer comment ces exigences s'appliquent aux aspects environnementaux. Elle permet aussi d'effectuer une veille juridique afin d'anticiper les nouveaux textes en étudiant les projets de lois et règlements concernant l'entreprise. Compte tenu des compétences nécessaires, cette analyse est menée par le service juridique de l'entreprise qui interprète les textes en collaboration avec les responsables environnement rattachés aux différentes usines. Les résultats sont ensuite transmis aux directeurs des sites, qui sont responsables de la conformité environnementale de leurs usines. Avec l'aide des responsables environnement, ces derniers définissent et mettent en place des plans d'action pour corriger les non-conformités puisque l'entreprise peut être sujette à des poursuites judiciaires en cas de non-respect des lois et règlements et les sanctions peuvent être considérables en termes financiers, de réputation ou de condamnations pénales des dirigeants... Ces derniers y sont d'autant plus sensibles car certaines usines du groupe, présentant des risques d'accidents majeurs, sont classées SEVESO seuil haut.<sup>5</sup>

*« On a un réseau mondial, on a un responsable environnement dans chaque usine et dans différents pays qui donne aux usines tous les aspects de la législation nationale. Dans certains cas, comme en Amérique du Nord où il y a des problèmes particuliers, on a aussi un réseau au niveau continental, i.e. une équipe d'experts. Donc j'ai un rôle d'animation de réseau d'une centaine de personnes et aussi d'animation d'une équipe d'experts groupe d'une douzaine de personnes. (...) La première étape [de la mise en place du SME] a consisté à faire une analyse d'écart (par des experts) entre ce qui existait dans les usines et ce que voulait la norme ISO. Ensuite, on a bâti un plan d'actions qui a duré de 1 an à 18 mois en fonction de la taille des usines (chez nous, les usines font en général entre 1000 et 3000 personnes) ; en partant de la politique environnementale groupe, chaque site a réalisé son propre diagnostic et a mis en place son plan d'actions. »*  
Directeur environnement et hygiène.

*« Je suis le directeur de l'usine et ma mission, c'est de faire travailler mon personnel d'abord en sécurité, et puis de respecter autant que possible l'environnement dans lequel je suis, pour ne pas le dégrader, et tout ça pour arriver à faire les productions à un coût compétitif qu'on nous demande. (...) donc, il y a la mise en place de ce qu'il faut concernant la sécurité des personnes et des installations, car nous sommes un site SEVESO seuil Haut ; et il y a aussi le respect de l'environnement puisque nous utilisons*

---

<sup>5</sup> Pour en savoir plus, consulter le site du Ministère de l'écologie et du développement durable : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-directive-SEVESO-3-pour-une.html>

*beaucoup d'eau, et comme nous utilisons les hydrocarbures, nous sommes aussi très vigilants aux rejets atmosphériques et donc nous avons des installations pour réduire les COV en termes d'émissions.»* Directeur d'usine.

L'identification des aspects environnementaux vise à déterminer les priorités du SME, c'est-à-dire ceux de ces aspects qui ont ou peuvent avoir des impacts significatifs sur l'environnement. L'évaluation des impacts se déroule suivant trois étapes : l'établissement d'une série de critères de priorisation et de pondération, l'évaluation de chaque impact en fonction des critères établis et la détermination des impacts prioritaires. Chez *Bimatique*, les impacts les plus importants, dus aux activités sur les sites opérationnels, sont liés à la consommation de ressources naturelles, aux émissions dans l'air et à la production de déchets. L'intensité de chaque impact est estimée selon cinq niveaux : très faible, faible, modéré, fort, majeur. Le résultat de l'évaluation des impacts sert ensuite de base aux managers pour définir les objectifs et cibles de performance environnementale.

*« On a mené une analyse de nos enjeux et des domaines de la vie où l'activité de l'entreprise a un poids, a un impact (...) Un des axes de travail [porte sur] le management environnemental de nos usines. Comment faire en sorte que nos usines consomment moins et rejettent moins. On examine les ressources utilisées par les usines, on regarde les émissions, puis on a un plan de diminution de cet impact. On a composé un indicateur [global] qui comporte des indicateurs de consommation de ressources, d'émissions de CO<sub>2</sub>, d'émissions de COV et de générations de déchets, et on a un objectif de le réduire de 30% à l'horizon 2013. »* Risk manager.

Cette évaluation est réalisée sur le terrain par les responsables environnement en collaboration avec les opérationnels des usines (appelés correspondants environnementaux).

*« Le chef de projet (le responsable environnement) travaillait à plein temps sur la mise en place du SME et était rattaché à la direction de l'usine. Les correspondants environnementaux sont des techniciens ateliers ou qualité atelier ou techniciens industrialisation..., qui en plus de leurs missions ont eu cette fonction qui consiste pour leur atelier à identifier les aspects environnementaux significatifs et à les hiérarchiser. »* Directeur environnement et hygiène.

L'entreprise procède à l'analyse du cycle de vie (ACV) de ses différents pneumatiques afin d'évaluer leurs impacts environnementaux durant leur existence, *i.e.* depuis l'extraction des matières qui les composent jusqu'à leur fin de vie ou recyclage. Bien que cette analyse ne soit pas exigée dans le cadre de d'une certification ISO14001, les dirigeants de *Bimatique* ont choisi de mener volontairement cette évaluation pour des raisons stratégiques. En effet, l'ACV sert à identifier les faiblesses des produits et de favoriser l'amélioration de leur performance environnementale. Les résultats d'une ACV permettent à l'entreprise d'innover en investissant dans des programmes d'éco-conception et de proposer des produits plus efficaces (ex. les pneus écologiques consommant moins de carburant), ce qui lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

*« On a fait notamment une analyse du cycle de vie du produit (les pneumatiques) qui nous a permis de voir que l'impact principal de la vie du produit, c'était pendant l'usage sur le véhicule. Un phénomène qui s'appelle la résistance au roulement et qui fait que le pneumatique va consommer du carburant, il oppose une force à l'avancement du véhicule, et ce n'est pas négligeable car c'est 20 % de l'énergie du véhicule qui passe dans le pneu. Ce qui signifie qu'un de nos axes de travail, et sans doute l'axe le plus important en termes de stratégie d'entreprise, c'est l'abaissement de la résistance au*

*roulement du pneu, pour que le pneu consomme moins de carburant. (...) Et donc il se trouve que le pneu écologique, qui consomme moins de carburant, c'est un élément d'augmentation de part de marché parce que le client est demandeur de ce type de produits » Risk manager.*

*« Augmenter l'efficacité énergétique des pneus constitue donc un enjeu économique et environnemental majeur. En réduisant la consommation des véhicules, des ressources fossiles sont économisées, moins de gaz d'échappement sont rejetés dans l'atmosphère et le coût de revient au kilomètre est diminué. Abaisser la résistance au roulement des pneumatiques constitue pour nos chercheurs un défi technologique. (...) Depuis l'apparition des premiers pneus pour voitures, le coefficient de résistance au roulement a été divisé par près de trois ! (...) [par exemple] les économies de carburant réalisées par les pneus [écologiques] tourisme vendus depuis 1992 sont considérables. Selon nos estimations, elles s'élèvent en Europe à plus de 9 milliards de litres de carburant, soit 23 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> non rejetées. Nos équipes de recherche estiment pouvoir abaisser encore le coefficient de résistance au roulement de nos pneus d'environ 25 % d'ici les dix prochaines années, qui permettrait, toutes choses égales par ailleurs, un gain de consommation de près de 4 %. » Rapport environnement.*

### **Les audits de suivi du SME et du rapport environnement, pendant l'action environnementale**

Après l'implantation de son SME, l'entreprise *Bimatique* réalise des audits de suivi pour vérifier que celui-ci est toujours conforme aux exigences de la norme ISO 14001 et à sa politique environnementale. Ces vérifications sont effectuées, tous les ans, autant par des auditeurs internes que des auditeurs externes.

*« En fait, il y a un audit externe précédé d'un audit interne pour être sûr que l'usine est valablement prête à recevoir les auditeurs externes. S'il y a des points de faiblesses qu'on connaît, on les traite avant de faire les visites des auditeurs externes. » Risk manager.*

On distingue deux types d'audit interne : les audits internes groupe (pilote par le service central de l'environnement) et les audits internes locaux (réalisés par les coordinateurs environnementaux des usines). Selon la norme ISO 14001, les auditeurs internes doivent être compétents et impartiaux pour effectuer ces vérifications. Pour respecter ces exigences, l'entreprise *Bimatique* organise régulièrement des formations pour ses auditeurs internes et ces derniers, pour démontrer leur indépendance, réalisent des audits croisés, c'est-à-dire qu'ils vont vérifier une activité dans laquelle ils n'ont pas de responsabilité.

*« Nous sommes une petite usine, nous sommes à peine 400, il y a 8 correspondants environnementaux plus l'ingénieur environnement qui est l'animateur de ce réseau. (...) Les correspondants, par binôme, vont faire un audit régulièrement, partout sur le site, par forcément dans leur zone, chez leurs voisins ; c'est le principe des audits internes que nous faisons. Il y a un audit trimestriel mais pas pour toutes les 8 zones. On doit faire 6 audits locaux par an, et en plus, on a un audit interne général réalisé par le siège, et un audit externe organisé par l'UTAC. Donc une fois par an, nous avons deux audits généraux, un interne et un externe et ensuite, au niveau local, nous organisons de petits audits pour progresser sur certains sujets, ça fait aussi partie de la norme. » Directeur d'usine.*

*« Les audits [internes groupe] sont réalisés par une équipe de deux personnes : un expert environnement (qui travaille avec moi au central) et un opérationnel d'une autre usine*

*(un technicien environnement ou Responsable Garantie Environnement et Prévention). Dans chaque usine, on a un RGEP qui est rattaché au directeur d'usine et qui pilote tous les aspects environnementaux, ergonomie et sécurité de l'usine. Donc c'était un couple d'un expert et d'un opérationnel qui allait auditer une usine. Ces audits étaient réalisés à une fréquence annuelle (...). Nos auditeurs interviewent les agents de production, ils ne se contentent pas de ce que leur dit l'équipe de direction, c'est important, mais ils vont aussi vérifier au niveau du terrain que tout se passe comme prévu. »* Directeur environnement et hygiène.

Les audits externes du SME sont réalisés par l'UTAC (Union Technique de l'Automobile du motorcycle et du Cycle). Cet organisme est agréé par le COFRAC pour effectuer des vérifications environnementales et délivrer la certification ISO 14001. L'entreprise *Bimatique* a choisi cet organisme, qui est perçu comme une référence dans le secteur automobile, pour crédibiliser sa démarche environnementale et donner l'assurance à ses clients constructeurs automobiles, à l'origine de leur certification, qu'elle répond à leurs attentes.

*« Après les audits internes, il y a eu des audits externes réalisés par un organisme indépendant qui est l'UTAC pour obtenir la certification. Cet organisme est lié aux constructeurs automobiles ; donc nous avons trouvé intéressant que ce soit un organisme lié à nos clients qui vienne nous auditer. Voilà, c'était ça la raison essentielle. En fait, c'était le représentant de nos clients qui venait nous auditer. »* Directeur environnement et hygiène.

Etant soumise à l'article 116 de la loi NRE, l'entreprise *Bimatique* publie dans son rapport annuel des informations sur la manière dont elle prend en compte les conséquences environnementale de ses activités. Elle publie également un rapport spécifique (rapport développement durable) qui présente de manière détaillée les actions entreprises pour améliorer les performances environnementales de ses produits et sites industriels. Les données environnementales publiées dans ces rapports sont collectées et consolidées selon des référentiels de reporting élaborés en interne. Ceux-ci se réfèrent notamment aux lignes directrices de la GRI. La démarche de *reporting* est expliquée ci-après :

*« Il y a un service central environnement qui est au siège et qui a des correspondants environnement, donc des responsables de l'environnement, dans chacune des usines. Ces [derniers] sont chargés de mettre en place et de faire fonctionner le SME, puis de faire le reporting à travers un système d'informations qui s'appelle « X ». C'est un système d'information qui ressemble à un intranet dans lequel ils vont rentrer tous les mois tout un ensemble de paramètres et de données sur leurs consommations, leurs émissions de toutes sortes. C'est le service central environnement qui fait, à travers le système « X », la consolidation des résultats des usines. La consolidation est trimestrielle (...). A mon niveau, j'ai à faire la consolidation de l'ensemble de la démarche [développement durable]. Je le fais, en fait, pour un reporting annuel puisque'on fait le reporting global de la démarche développement durable lors du rapport annuel dans les pages NRE et puis dans le rapport de développement durable également »* Risk manager.

Le rapport développement durable est examiné par le cabinet d'audit et de commissariat aux comptes PricewaterhouseCoopers (PwC). En ce qui concerne le volet environnemental, la mission des auditeurs se limite à la vérification des processus d'établissement de certaines informations environnementales ainsi qu'à certains indicateurs environnementaux (ex. les consommations d'eau, d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre, de dioxyde de soufre, de dioxyde d'azote, composés organiques volatils, la production de déchets, la quantité de déchets mis en décharge et le % de produits finis issus de sites certifiés ISO 14001) au regard

des référentiels de *reporting* internes de l'entreprise. Aucune des normes professionnelles présentées dans la littérature (ISAE 3000 ou AA 8000) n'est mentionnée dans les rapports ni dans les entretiens réalisés. De plus, cette vérification ne traite pas la pertinence et l'exhaustivité des informations en fonction des objectifs de l'entreprise ou des parties prenantes. Autrement dit, la vérification porte davantage sur la qualité du rapport que sur celle des politiques et performances environnementales de l'entreprise. Nous présentons en annexe un extrait de l'avis des auditeurs précisant les méthodes adoptées ainsi que les résultats obtenus.

### **L'audit de certification du SME, après l'action environnementale**

Pour *Bimatique*, l'obtention de la certification à l'issue d'un audit externe est une preuve formelle de la conformité de son SME aux exigences de la norme ISO 14001. Contrairement à l'auto déclaration, la certification par tierce partie permet d'accroître la crédibilité de la gestion environnementale de l'entreprise. En effet, comme l'explique Gendron (2004, p.149), « *il est peu probable que les gouvernements et la société civile accorde la même valeur à l'auto déclaration qu'à une certification par un tiers* ». De plus, cette certification étant délivrée par l'UTAC, un organisme accrédité et spécialisé dans le secteur automobile, cela confère à l'entreprise un statut légitime vis-à-vis de sa clientèle, principalement constituée de constructeurs automobiles. Pour préserver ce statut, l'entreprise doit s'inscrire dans un cycle de certification. Ainsi, après la première certification, les auditeurs externes de l'UTAC reviennent tous les trois ans pour vérifier la pertinence et l'efficacité du SME dans le but de renouveler ou non le certificat ISO 14001. Le processus d'audit de certification est décrit ci-après :

*« On réalise les audits environnementaux. Maintenant, c'est tous les trois ans. C'est-à-dire que toutes nos usines sont certifiées ISO 14001 et il a fallu d'abord obtenir une première fois cette certification, donc il y a eu des visites par des auditeurs externes pour obtenir la première fois la certification. Ensuite, tous les trois ans, il y a de nouveau des visites d'auditeurs externes pour maintenir la certification. (...) La visite des auditeurs dure deux à trois jours. La préparation, elle peut s'étaler sur plusieurs semaines, voire plus (...). Pour passer la première certification pour une usine, la préparation va durer plusieurs mois, on a prévu de faire la certification donc ça veut dire qu'on va faire éventuellement la mise en place complète d'un nouveau système de management et donc on va mettre en place des systèmes, faire les formations des personnes, ... donc, là, il peut y avoir un travail très important pour acquérir la certification. Quand c'est un renouvellement de certification, c'est beaucoup plus léger. » Risk manager.*

L'obtention de la certification n'est pas une fin en soi, la norme ISO 14001 exige d'améliorer de façon continue les performances environnementales de l'entreprise. Les recommandations des auditeurs doivent donc être prises en compte et peuvent amener les dirigeants à modifier leur politique, objectif ou tout autre élément du SME. Stopper tout effort revient à dire que l'entreprise ne respecte pas le principe directeur de la norme qui est l'amélioration continue, et par conséquent elle risque de perdre la certification. Dans ce contexte, l'entreprise peut difficilement s'y soustraire au risque de remettre en cause sa réputation et sa compétitivité sur le marché. Elle est donc théoriquement obligée de poursuivre ses efforts pour conserver son certificat. Ce type d'audit externe permet, en définitive, d'exercer une pression permanente sur les dirigeants afin de maintenir leur engagement environnemental. C'est donc un moyen de discipliner les dirigeants vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise, ces derniers devant alors mettre en place des mécanismes de dédouanement et de justification de leur implication dans la gestion environnementale de l'entreprise.

« L'implication de la direction générale a été très importante, car depuis 2000 elle a fixé un objectif groupe de certification ISO 14001 de tous les sites de production de pneumatique du groupe. Ça c'était capital, chaque B.U savait qu'elle avait cinq ans pour mettre en place un SME dans ses usines et les faire certifier. Cette implication a été aussi de mettre au niveau de l'équipe centrale des experts en environnement qui sont là pour nous conseiller dans la mise en place du SME ou répondre à des préoccupations spécifiques en fonction des différents impacts sur l'air, l'eau, le sol, etc. Donc, il y a eu la mise en place de ressources très importantes. » Directeur environnement et hygiène.

« Le management environnemental est une ligne forte, une véritable préoccupation pour la direction générale. Nous avons le soutien de la direction générale dans notre politique environnementale. Je n'ai pas à lutter pour imposer certaines choses, pour faire partager mon point de vue sur le plan environnemental, d'ailleurs, on n'a pas de contraintes financières là-dessus comme tout le monde. » Directeur d'usine.

Pour résumer les résultats de la recherche, nous présentons en annexe une typologie de synthèse des formes d'audit repérées dans l'entreprise *Bimatique*. Ces formes sont classées selon les critères de notre grille d'analyse (moment, objet, acteurs, méthodes, parties prenantes destinataires de l'audit). Après l'exposé factuel des résultats, la discussion qui suit va souligner les apports, les limites et les perspectives de la recherche.

## DISCUSSION ET CONCLUSION

Contrairement à son homologue financier, l'audit environnemental n'est pas une obligation légale, ce qui favorise l'éclosion d'une diversité de pratiques dans ce domaine. Depuis la diffusion d'une série de référentiels en matière environnementale (ISO 14000, EMAS, GRI, ISAE 3000, AA 8000...), proches des standards financiers, on peut noter une généralisation de ces pratiques dans les entreprises françaises. S'agissant d'une démarche volontaire, cette recherche s'est donc attachée à expliquer pourquoi une entreprise peut être amenée à réaliser un audit environnemental, quels en sont les acteurs (auteurs et destinataires de l'audit) et comment celui-ci peut être réalisé pour répondre aux objectifs des dirigeants. Pour répondre à cette problématique, une étude de cas a été réalisée auprès d'une entreprise française proactive en matière environnementale. Cette entreprise étant certifiée ISO 14001, elle a l'obligation d'effectuer à intervalle régulier des vérifications de son système de management environnemental (SME). En mobilisant la littérature sur les vérifications environnementales (Gendron, 2004 ; Capron et Quairel, 2007 ; Rivière-Giordano, 2007...), les théories néo-institutionnelle et des parties prenantes, nous avons proposé une grille d'analyse des pratiques d'audit environnemental. Confrontée aux données empiriques, cette grille aboutit à l'émergence d'une typologie de formes d'audit environnemental. Nous présentons *infra* les apports théoriques et managériaux de la recherche ainsi que les limites méthodologiques et les pistes futures de la recherche.

L'entreprise *Bimatique*, comme la plupart des grands groupes français, s'est lancée dans une démarche environnementale sous l'effet de pressions institutionnelles. Ces pressions, de nature coercitive, émanent de certains clients (constructeurs automobiles) et des dirigeants de l'entreprise qui ont expressément demandé aux directeurs de sites industriels d'adopter la norme ISO 14001 et d'instaurer des audits pour vérifier la conformité du SME aux exigences de ce référentiel. Ces pressions sont également exercées, de manière implicite, par les pouvoirs publics à travers le système législatif et réglementaire. En effet, compte tenu des nombreux textes légaux applicables aux activités de l'entreprise, de leur complexité à cause

du statut de multinationale, et de leur éventuelle évolution, un audit de la conformité réglementaire est régulièrement réalisé en interne pour s'assurer du respect des textes juridiques dans les différents pays d'implantation de l'entreprise. De plus, les audits externes du SME et du rapport environnement effectués par des tierces parties indépendantes et reconnues (UTAC, PwC) augmentent la crédibilité de la démarche de l'entreprise et lui confère ainsi un statut légitime vis-à-vis des parties prenantes (notamment de ses clients). Par ailleurs, les autres formes d'isomorphisme normatif et mimétique ne semblent pas avoir été des facteurs déclencheurs des pratiques d'audit, car aucune mention n'est faite à propos d'éventuelles pressions professionnelles ni de mimétisme comportemental.

Ces résultats confirment partiellement la littérature néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983, Hoffman, 1999, Boiral, 2004, 2006...) selon laquelle les influences externes expliquent, dans une large mesure, l'adoption de pratiques formelles prétendues efficaces et rationnelles qui vise surtout à assurer la légitimité de l'entreprise par-delà toute préoccupation d'efficacité économique. Si l'adoption de la norme ISO et par conséquent l'existence de pratiques d'audit environnemental découlent avant tout de pressions institutionnelles, le découplage entre ce référentiel et les pratiques réelles de l'entreprise n'est pas pour autant démontré dans cette étude. En effet, plusieurs éléments nous amènent à penser à une application effective des recommandations de la norme ISO 14001. Celle-ci se traduit par des résultats concrets tels que : l'amélioration des performances environnementales des sites industriels (réduction des consommations d'eau et d'énergie, des rejets atmosphériques, revalorisation des déchets, réduction des coûts environnementaux...), la création d'une véritable fonction environnement au sein de l'entreprise (une direction environnement au siège social, des responsables environnement dans les usines, des opérationnels impliqués dans l'identification des impacts environnementaux...), la forte implication des dirigeants dans la démarche environnementale, etc. Dans ce contexte, sans pour autant affirmer l'existence d'une adéquation parfaite entre la norme et les pratiques de l'entreprise, on ne peut pas non plus parler de mythe rationnel au sens de Meyer et Rowan (1977).

De plus, certaines formes d'audit comme l'analyse de cycle de vie (ACV) et l'audit interne du SME répondent à des impératifs économiques et organisationnels. En effet, l'ACV permet aux dirigeants de repérer les faiblesses de leurs produits et de les améliorer en investissant dans des programmes environnementaux de recherche et développement. Les solutions alternatives aux produits traditionnels, comme les pneumatiques écologiques consommant moins de carburant à l'usage obtenues en stimulant l'innovation permettent à l'entreprise de se différencier des concurrents et d'augmenter ses parts de marché. Ainsi, l'audit environnemental devient un facteur d'avantage compétitif. Quant à l'audit interne, notamment dans sa version croisée, il contribue à l'apprentissage organisationnel en permettant des échanges de savoirs entre les auditeurs et les acteurs des sites audités ; les bonnes pratiques environnementales sont ensuite généralisées aux autres sites industriels. Les compétences des auditeurs internes sont aussi améliorées par le biais de la formation. De ce fait, l'audit environnemental devient un outil d'apprentissage organisationnel. En définitive, cette étude montre que les pratiques d'audit résultent aussi bien de préoccupations internes que de pressions institutionnelles.

Par ailleurs, cette recherche montre la pertinence de la théorie instrumentale des parties prenantes (Freeman, 1984) pour examiner la question des destinataires de l'audit environnemental. Ces derniers peuvent être classés en deux catégories : les parties prenantes internes (actionnaires, dirigeants, managers intermédiaires, acteurs de l'environnement, employés) et les parties prenantes externes (pouvoirs publics au sens large, clients, auditeurs

externes, société civile). Cependant, toutes ces parties prenantes n'ont pas accès à l'ensemble des rapports d'audit. Comme nous avons pu le voir, les destinataires varient en fonction du type d'audit. Par exemple, les auditeurs externes peuvent consulter les rapports relatifs aux analyses de conformité réglementaire, aux ACV et audits internes du SME tandis que la société civile n'aura accès qu'à l'avis publié par les auditeurs sur la vérification du rapport environnement. Enfin, cette étude révèle que la prise en compte des attentes environnementales des parties prenantes, notamment les pouvoirs publics et les clients, permet à l'entreprise d'améliorer sa performance économique et financière en réduisant les coûts de conformité réglementaire et en acquérant des parts de marché grâce à ses produits plus respectueux de l'environnement. Elle montre aussi que l'audit externe joue un rôle disciplinaire des dirigeants vis-à-vis des parties prenantes en les obligeant à s'améliorer continuellement et à rendre des comptes sur les engagements pris en matière environnementale.

Enfin, cette étude met en évidence une typologie de formes d'audit environnemental pouvant être exercées au sein d'une seule et même entreprise. En mobilisant cinq critères d'analyse (le moment, l'objet, les acteurs, les méthodes et les destinataires de l'audit), cette typologie montre que l'audit environnement peut remplir divers rôles : vérification de la conformité réglementaire, identification des aspects environnementaux d'un site industriel, analyse des impacts environnementaux d'un produit durant son cycle de vie, vérification de l'efficacité du SME, certification d'un SME selon un référentiel, évaluation d'un rapport environnement. Chaque forme d'audit intervient à un moment précis (avant, pendant ou après l'action environnementale) et nécessite des compétences et des connaissances bien spécifiques d'acteurs (tels que les juristes, experts environnement, opérationnels, auditeurs externes agréés par le COFRAC, auditeurs financiers et commissaires aux comptes). Les méthodes et normes utilisées varient aussi en fonction de l'audit réalisé : inventaire des textes juridiques, évaluation des aspects en référence à la norme ISO 14001 ou à un référentiel propre à l'entreprise, évaluation du rapport en fonction des normes GRI... Des parties prenantes internes et externes peuvent ensuite prendre des décisions en fonction des résultats d'audit dont elles sont destinataires. A travers ces résultats, cette recherche souligne l'hétérogénéité de l'audit environnemental et met en exergue les caractéristiques de chaque idéaltype permettant ainsi aux entreprises d'adopter la forme d'audit la plus pertinente pour répondre à leurs objectifs.

Toutefois, il convient d'être prudent dans l'interprétation des résultats obtenus compte tenu des limites méthodologiques de la recherche. Tout d'abord, n'ayant pas eu accès directement aux pratiques d'audit environnemental et donc du fait du caractère déclaratif des données collectées, nous ne pouvons pas affirmer l'absence d'écart entre les discours des acteurs interviewés et la réalité des pratiques. Ensuite, l'identification des formes d'audit ne repose que sur cinq critères d'analyse. Bien que ces critères soient clairement définis et qu'ils permettent de proposer une typologie de synthèse qui s'y rattache, nous reconnaissons bien volontiers que d'autres éléments peuvent compléter la grille d'analyse, comme par exemple l'attitude ou les perceptions des audités (notamment des employés). A ce propos, Boiral (2007) considère que le point de vue des employés est très instructif pour cerner la prise en compte effective des problématiques environnementales dans les entreprises. Enfin, les résultats obtenus ne reposent que sur un seul cas étudié. Ainsi pour approfondir la recherche actuelle, une réplique de l'étude dans d'autres contextes organisationnels nous semble nécessaire. En effet, il serait intéressant de tester la grille d'analyse à plus grande échelle afin de valider le modèle proposé. Une étude de longitudinale basée sur une recherche-action permettrait aussi de compléter nos observations et d'accéder véritablement aux pratiques

d'audit et non simplement au discours sur les pratiques. Ces pistes de recherche invitent donc les chercheurs à poursuivre la recherche sur l'audit environnemental.

## ANNEXE 1 : EXTRAIT DU RAPPORT D'AUDIT DE PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC).

« Nous avons mis en œuvre les diligences suivantes conduisant à une assurance modérée que les processus d'établissement de certaines informations sociales et environnementales, ainsi que certains indicateurs sociaux et environnementaux publiés ne comportent pas d'anomalie significative. Une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux plus étendus.

Pour ce qui concerne les processus d'établissement des informations sociales et environnementales, nos travaux ont été les suivants:

- nous avons analysé les procédures de reporting de ces informations sociales et environnementales au regard de leur pertinence, leur fiabilité, leur objectivité et leur caractère compréhensible;
- au niveau du Groupe, nous avons conduit des entretiens avec les personnes responsables de l'élaboration, de l'application des procédures ainsi que de la consolidation des données afin de vérifier la bonne compréhension et la correcte application de ces procédures. (...)
- nous avons également élaboré et adressé un questionnaire à 19 sites du Groupe, répartis dans 12 pays, dans le but d'apprécier la correcte application des procédures de reporting des informations sociales et environnementales;
- nous avons mis en œuvre des tests de cohérence, sur la base de sondages, afin de vérifier la correcte centralisation et consolidation des données chiffrées. (...)

Pour ce qui concerne les indicateurs sociaux et environnementaux signalés par le signe "\*\*\*" du présent Rapport Annuel, outre les travaux concernant les procédures de reporting précisés ci-avant, nous avons sélectionné un échantillon d'établissements industriels(...) en fonction de leur contribution aux données consolidées du Groupe. Pour les sites et entités sélectionnés, nous avons vérifié, sur site, la compréhension et la correcte application des procédures et mené des tests de détail, sur la base de sondages, consistant à vérifier les calculs et à rapprocher les données avec les pièces justificatives. (...)

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause:

- les processus d'établissement des informations sociales et environnementales pour ce qui concerne les indicateurs mentionnés ci-avant,
- Les indicateurs examinés (signalés par le signe "\*\*\*" du présent Rapport Annuel) au regard des référentiels de reporting internes du groupe applicables»

## ANNEXE 2 : TYPOLOGIE DES FORMES D'AUDIT ENVIRONNEMENTAL DE L'ENTREPRISE *BIMATIQUE*

Moment de l'audit	Formes d'audit	Objet de l'audit	Acteurs de l'audit	Méthodes et normes utilisées	Parties prenantes destinataires du rapport de l'audit
Avant	Audit de conformité réglementaire	Vérification de la conformité des activités de l'entreprise aux exigences légales et réglementaires	Service juridique (siège) Responsables environnement (experts des sites industriels)	Inventaire de l'ensemble des textes législatifs et réglementaires applicables à l'entreprise et vérification de sa conformité au regard de ces textes Veille juridique des sites industriels	Managers intermédiaires (directeurs des sites industriels) Dirigeants (comité de direction) Auditeurs externes (UTAC) Pouvoirs publics y compris les collectivités locales
	Identification des aspects environnementaux	Identification des aspects et impacts environnementaux les plus significatifs qui devront être traités en priorité par le SME	Service environnement (experts du siège) Coordinateurs environnementaux (opérationnels des usines)	Evaluation des aspects et impacts en référence à la norme ISO 14001	Managers intermédiaires (directeurs des sites industriels) Dirigeants (comité de direction) Auditeurs externes (UTAC)
	Analyse de cycle de vie (ACV)	Evaluation de la performance environnementale des produits (pneumatiques)	Service environnement (experts du siège) Service recherche et développement (R&D)	Evaluation des impacts selon un référentiel interne (toutes les étapes du cycle de vie du produit sont examinées pour déterminer les impacts les plus significatifs)	Managers intermédiaires (directeurs des sites industriels) Dirigeants (comité de direction) Auditeurs externes (UTAC) Principaux clients (constructeurs automobiles)
Pendant	Audit interne de suivi du SME	Vérification de l'efficacité du SME	Auditeurs internes groupe (service environnement) Auditeurs internes locaux (coordinateurs environnementaux des usines)	Evaluation de la conformité du SME aux exigences de la norme ISO 14001 et à la politique environnementale	Managers intermédiaires (directeurs des sites industriels) Dirigeants (comité de direction) Auditeurs externes (UTAC)
	Audit externe de suivi du SME	Vérification de l'efficacité du SME	Auditeurs externes : cabinet d'audit spécialisé et agréé par le COFRAC (UTAC)	Evaluation de la conformité du SME aux exigences de la norme ISO 14001 et à la politique environnementale	Managers intermédiaires (directeurs des sites industriels) Dirigeants (comité de direction)
	Audit du rapport environnement	Evaluation du processus de <i>reporting</i> et de certains indicateurs clés	Auditeurs externes : cabinet d'audit et commissariat aux comptes (PwC)	Evaluation en fonction d'un référentiel interne basé sur les textes légaux (ex. loi NRE) et les lignes directrices de la GRI	Service environnement Managers intermédiaires (directeurs des sites industriels) Dirigeants (comité de direction) Conseil de surveillance Actionnaires Parties prenantes externes (extrait du rapport accessible sur le site Internet de l'entreprise)
Après	Audit de certification du SME	Certification ou renouvellement de la certification ISO 14001	Auditeurs externes : cabinet d'audit spécialisé et agréé par le COFRAC (UTAC)	Evaluation de la conformité du SME aux exigences de la norme ISO 14001	Service environnement Managers intermédiaires (directeurs des sites industriels) Dirigeants (comité de direction) Principaux clients (constructeurs automobiles)

## BIBLIOGRAPHIE

- ANTHEAUME, N. (2003). « Le rapport environnemental/développement durable - Pourquoi publier et que publier ? ». *Revue Française de Comptabilité*, n° 356.
- BANSAL, P., ROTH, K. (2000). « Why companies go green : a model of ecological responsiveness ». *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 4, 717-736.
- BARDIN, L. (2007). *L'analyse de contenu*. Presse Universitaire de France.
- BOIRAL, O. (2006). « La certification ISO 14001 : une perspective néo-institutionnelle ». *Management International*, vol. 10, n°3, 67-79.
- BOIRAL, O. (2007). *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*. Les Presses de l'Université Laval.
- CAPRON, M., QUAIREL, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte « Repères ».
- CARROLL, A.B., NÄSI, J. (1997). « Understanding stakeholder thinking: Themes from a finish conference », *Business Ethics*, vol. 6, n° 1, 46-51.
- CHIN, K.-S., PUN, K.-F. (1999). « Factors influencing ISO 14000 implementation in printed circuit board manufacturing industry in Hong Kong ». *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 42, 123-135.
- COMBEMALE, M., IGALENS, J. (2005). *L'audit social*, Paris, P.U.F. « Que sais-je ? ».
- DAVID A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », 13ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre.
- DIMAGGIO, P., POWELL, W. (1983). « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, 147-160.
- DONALDSON, T., DUNFEE, T.W. (1999). « Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics ». Harvard Business School Press.
- FREEMAN R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- FREEMAN R. E. (1994). « The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions ». *Business Ethics Quarterly*, n°4, 409-421.
- FREEMAN R. E. (1999). « Divergent Stakeholder Theory ». *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, 233-236.
- GENDRON, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Les Presses Universitaires de Montréal.
- GIROUX, E. (1997). « L'entreprise et l'audit environnemental : perspectives de développement national et international dans les secteurs de l'environnement et du commerce ». *Les Cahiers de droit*, vol. 38, n° 1, 71-118.
- GOND, J.P., MERCIER, S. (2004), « La théorie des parties prenantes : une synthèse critique », Conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Montréal.
- HALLEY, P. (1999). « La vérification environnementale : réflexions sur l'émergence des modes d'autorégulation ». *Les Cahiers de droit*, vol. 40, n° 3, 621-643.
- HLADY-RISPAL, M. (2002). *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*. De Boeck Université.
- HOFFMAN, A. J. (1999). "Institutional evolution and change : environmentalism and the U.S. Chemical Industry". *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°4, 351-371.
- ICC (1991). *Effective environmental audit*, International Chamber of Commerce.
- IGALENS, J., & PERETTI, J-M. (2008). « Audit social: Meilleures pratiques, méthodes, outils ». Editions Eyrolles.
- ISO14001. (2004). *Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation*. AFNOR.
- MARCH J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol. 2, n°1, 71-87.

- MARTORY, B. (2003). « Audit social ». *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 147, 235-246.
- MERCIER, S. (2006). « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », *Décider avec les parties prenantes*, in Bonnafous-Boucher, M. et Pesqueux, Y., *La Découverte*.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. (1977), Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, 1977, 340-363.
- MILES, M., & HUBERMAN, M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (dite loi NRE).
- REVERDY, T. (2005). "Les normes environnementales en entreprise : la trajectoire mouvementée d'une mode managériale". *Sociologies Pratiques*, n° 10, 97-119.
- Règlement (CE) no 1221/2009 du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 concernant la participation volontaire des organisations à un système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS). *Journal Officiel de l'Union Européenne*.
- RIVIERE-GIORDANO, G. (2007). « Comment crédibiliser le reporting sociétal ? ». *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 2, tome 13, 127-148.
- ROULEAU, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université de Québec.
- SAUSSOIS, J.-M. (2007). *Théories des organisations. La Découverte « Repères »*.
- THIERY-DUBUISSON, S. (2009). *L'audit*, La Découverte « Repères ».
- YIN R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods* (éd. 2e), *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5, Sage Publications.

# L'IMPACT RELATIF DE LA SATISFACTION INTRINSÈQUE ET EXTRINSÈQUE SUR L'INTENTION DE RESTER : UNE ÉTUDE LONGITUDINALE

## **Stéphane RENAUD**

*Professeur titulaire*

École de relations industrielles  
Université de Montréal  
Montréal (Québec) CANADA  
stephane.renaud@umontreal.ca

## **Céline PARENT**

*Professeur titulaire*

École de relations industrielles  
Université de Montréal  
Montréal (Québec) CANADA  
cecile.parent@umontreal.ca

## **Lucie MORIN**

*Professeur*

Université du Québec à Montréal  
morin.lucie@uqam.ca

## INTRODUCTION

La fidélisation des travailleurs est devenue une problématique qui soulève beaucoup d'intérêts non seulement chez les chercheurs mais aussi chez les auditeurs sociaux. Pourquoi ce sujet intéresse-t-il autant ? Tout d'abord, le turnover touche toutes les organisations et entraîne d'importantes conséquences négatives telles que des coûts majeurs liés au recrutement, à l'embauche, à la sélection et à la formation des nouveaux employés (Business & Health 1998; Compensation & Benefits Review, 1997; Drizin et Schneider, 2004; Fitz-Enz 1997; Guthrie, 2001; Hom, 1992; Lambert, Hogan et Barton, 2001; Mobley, 1982; Phillips, 1990; Pilar de Luis Carnicer, Martinez Sanchez, Perez Perez et Vela Jiménez 2004; Reice, 2005), une diminution dans la productivité et dans la qualité du service offert aux clients, des pertes d'opportunités d'affaires ainsi que la démoralisation des employés qui restent (Hom et Griffeth, 1995; Mobley, 1982a; Mueller et Price, 1989). L'estimation des coûts pour la perte d'un employé peut être de quelques milliers de dollars, jusqu'à deux fois le salaire de l'employé (Cascio, 2000; Hinkin et Tracey, 2000; Holtom, Mitchell et Lee, 2008). Toutes ces conséquences négatives reliées au turnover des employés amènent les organisations à vouloir comprendre les causes du turnover et à utiliser les bons outils pour retenir leurs employés.

Dans la littérature, plusieurs déterminants du turnover ont été analysés. Cependant, depuis quelques années, un nouveau courant de recherche émanant de la psychologie industrielle positive a amené les chercheurs à s'intéresser davantage aux raisons qui expliquent pourquoi les travailleurs veulent rester au sein de leur organisation. Ces connaissances sont essentielles si l'on veut développer une politique de fidélisation efficace et ainsi augmenter l'efficacité organisationnelle (Griffeth et Hom, 2001). Dans cette recherche, nous nous intéressons à la satisfaction au travail en lien avec l'intention de rester. Selon Mignonac (2004), « *la satisfaction au travail fait incontestablement partie des concepts les plus mobilisés dans les recherches en gestion des ressources humaines, aussi bien en tant que variable dépendante que comme facteur explicatif d'un ensemble hétérogène d'attitudes et de comportements.* » (p.80). En lien, la satisfaction au travail constitue l'un des meilleurs déterminants du turnover (Griffeth et al., 2000).

De nombreux auteurs ont analysé la relation entre la satisfaction et le turnover des employés. Toutefois, notre recension des écrits a permis de relever plusieurs limites dans les études empiriques réalisées. Tout d'abord, la majorité des études utilisent des données en coupe transversale, ce qui ne permet pas de déterminer la direction de la causalité entre les variables. De plus, à notre connaissance, aucune étude n'a mesuré séparément l'impact de la satisfaction intrinsèque au travail et la satisfaction extrinsèque au travail sur l'intention de rester des travailleurs. À ce jour, la littérature ne permet donc pas de déterminer l'importance relative de ces deux types de satisfaction sur le turnover volontaire des employés. Enfin, la plupart des études recensées ont été effectuées aux États-Unis ou ailleurs dans le monde et seulement deux études ont utilisé des données canadiennes.

Notre étude visait à combler en partie ces manques dans la littérature scientifique sur le turnover volontaire. Effectuée auprès de travailleurs canadiens, notre étude a analysé les liens entre la satisfaction intrinsèque, la satisfaction extrinsèque et l'intention de rester en utilisant des données longitudinales. Spécifiquement, notre question générale de recherche était la suivante : **«Quelle est l'influence relative de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque des employés sur leur intention de rester ?».**

## 1.RECENSION DES ÉCRITS SUR LES DÉTERMINANTS DE L'INTENTION DE RESTER

En se référant à la littérature économique et en gestion des ressources humaines (GRH), les déterminants du turnover volontaire et de ses concepts connexes (ex : intention de quitter, intention de rester) peuvent être regroupés en trois catégories: les déterminants organisationnels, individuels et contextuels.

Notre analyse de la littérature nous a permis de constater que les déterminants organisationnels qui expliquent le mieux le turnover sont la syndicalisation, la taille de l'entreprise, la formation donnée en entreprise et le salaire. Il existe un lien négatif entre la syndicalisation et le turnover (Abraham et al., 2005 et 2008; Campbell, 1997; Groothuis, 1994; Iverson et Curri van, 2003; Kidd, 1994; Veum, 1997; Delery et al., 2000; Freeman, 1978; Leigh, 1986; Cotton et Tuttle, 1986; Lincoln et Kallerberg, 1996; Park et al., 1994). La littérature rapporte en général un lien négatif entre la taille de l'entreprise et le turnover (Even et Macpherson, 1996; Brown et Medoff, 1989; Veum, 1997; Campbell, 1997; Ehrenberg et Smith, 2003; Lacourisère et al., 2004; Lincoln et Kallerberg, 1996). Il existe un lien négatif entre la formation donnée en entreprise et le turnover (Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Zweimuller et Winter-Ebmer, 2000; Gritz, 1993; Lynch, 1991; Parent, 1999; Lacourisère et al., 2004;

Shaw et al., 1998). Enfin, les auteurs rapportent que le salaire et l'offre de périphériques font diminuer le turnover (Lakhani, 1988; Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Anderson et Meyer, 1994; Sheidow et al., 2007; Trevor, 2001; Shaw et al., 1998; Lambert et al., 2001; Luna-Arocas et Camps, 2008; Lee et al., 2009; Park et al., 1994; Dale-Olsen, 2006; Lemay et al., 1993).

Les déterminants individuels qui expliquent le mieux le turnover sont l'âge, le niveau de scolarité et l'ancienneté. L'âge est lié négativement au turnover (Campbell, 1997; Kidd, 1994; Lambert et al., 2001; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Sousa-Poza et Henneberger, 2002; Liu et al., 2010; Lee et al., 2009; Camp, 1994; Green, 2010; Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Trevor, 2001). La majorité des études rapportent un lien positif entre le niveau de scolarité et le turnover (Hellman, 1997; Igarria et Greenhaus, 1992; Sousa-Poza et Henneberger, 2002; Stewart et al., 2007; Lee et al., 2009; Cotton et Tuttle, 1986). Enfin, il existe un lien négatif entre l'ancienneté et le turnover (Hellman, 1997; Lambert et al., 2001; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004; Stewart et al., 2007; Liu et al., 2010; Van Breukelen et al., 2004; Kidd, 1994; Camp, 1994; Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Green, 2010). Enfin, les résultats de la littérature concernant les déterminants contextuels du turnover indiquent que le taux de chômage est lié négativement au turnover (Cotton et Tuttle, 1986; Park et al., 1994; Lynch, 1991) et que la disponibilité d'emplois alternatifs est liée positivement au turnover (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000; Lambert et al., 2001).

En résumé, il ressort de la littérature économique et de GRH qu'il existe plusieurs déterminants du turnover. Selon les études recensées, il semble que les déterminants individuels expliqueraient mieux le turnover que les déterminants organisationnels ou contextuels. Pour sa part, la littérature en psychologie industrielle fait aussi état de nombreux déterminants individuels significatifs tels que l'engagement organisationnel de type affectif et la satisfaction au travail (Cotton et Tuttle, 1986; Griffeth et al., 2000). Dans notre étude, nous nous sommes concentrés exclusivement sur la satisfaction au travail.

## 2. RECENSEMENT DES ÉCRITS SUR LE LIEN ENTRE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE RESTER

La satisfaction au travail est un important déterminant de la mobilité de la main d'œuvre sur le marché du travail (Freeman, 1978; Hellman, 1997; Steel et Ovalle, 1984). Les très nombreuses études ayant analysé le lien entre la satisfaction au travail et le turnover peuvent être regroupées en deux catégories : celles portant sur l'ensemble des occupations et des secteurs industriels et celles portant sur une occupation spécifique.

Pour l'ensemble des occupations et des secteurs industriels, la méta-analyse de Cotton et Tuttle (1986) et celle de Griffeth et al. (2000) ont démontré une relation négative entre la satisfaction globale au travail et le turnover des employés. Cotton et Tuttle (1986) ont aussi identifié que la satisfaction envers le travail lui-même, le salaire et la supervision est davantage corrélée au turnover des employés que la satisfaction envers les collègues et les opportunités de promotion. En ce qui concerne Griffeth et al. (2000), ils ont déterminé que la satisfaction envers le salaire, la supervision, les collègues et le travail est négativement corrélée avec le turnover. De plus, la satisfaction envers le travail lui-même est davantage corrélée avec le turnover que les autres facettes de la satisfaction. La méta-analyse d'Hellman (1997) qui portait spécifiquement sur l'intention de quitter a également identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ainsi, plus les employés sont satisfaits, moins ils ont l'intention de quitter.

Enfin, six études plus récentes ont aussi été recensées. Elles ont toutes identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Lambert et al., 2001; Palmero, 2000; Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahswede, Grubba, Hauptmeier, Hohfeld, Moltzen et Tissington., 2004), l'intention de rester (McFarlane Shore et Martin, 1989), la probabilité de turnover volontaire (Trevor, 2001) et le départ de l'entreprise (Green, 2010).

Plusieurs études portant sur une occupation ou un secteur industriel spécifique ont également été recensées. Tout d'abord, nous avons recensé trois études qui ont analysé la relation entre la satisfaction au travail et le turnover des employés dans le domaine de la santé. Deux études ont été effectuées auprès d'infirmières travaillant dans un hôpital de Toronto (Lum et al., 1998 et Singh et Loncar, 2010) et une étude a été effectuée auprès d'aides-soignants travaillant dans des maisons de convalescence aux États-Unis (Castle et al., 2007). Les trois études ont démontré que la satisfaction au travail est négativement corrélée avec l'intention de quitter. Parmi ces trois études, seule l'étude de Castle et al. (2007) a utilisé des données longitudinales et a utilisé non seulement un index global de satisfaction pour mesurer la satisfaction des employés mais aussi différentes facettes séparément. Ces facettes sont la satisfaction envers les collègues, le soutien au travail, le contenu du travail, l'horaire de travail, la formation, les récompenses et la qualité du service offert. Les résultats de cette étude ont démontré que la satisfaction envers l'horaire de travail, la satisfaction envers la formation et la satisfaction envers les récompenses reçues sont négativement corrélées avec l'intention de quitter. De plus, la satisfaction envers l'horaire de travail, le soutien organisationnel, le contenu du travail, la formation, les récompenses et la qualité du service offert sont toutes négativement corrélées avec le taux de turnover.

Nous avons également recensé une étude portant sur des missionnaires travaillant dans plus de 25 pays à travers le monde (Trimble, 2006), une étude portant sur des professionnels de la marine des Pays-Bas (Van Breukelen et al., 2004) et une étude portant sur des employés du commerce de détail aux États-Unis (Hom et Kinicki, 2001). Deux des trois études ont démontré une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter (Van Breukelen et al., 2004; Hom et Kinicki, 2001). Une seule étude de ces études a utilisé des données longitudinales (Van Breukelen et al., 2004) et une seule étude a mesuré la satisfaction par différentes facettes (Hom et Kinicki, 2001). Ces facettes sont la satisfaction envers les heures de travail, la satisfaction envers l'équipe et la satisfaction envers les tâches. Cette étude a démontré que ces trois facettes de la satisfaction sont négativement corrélées avec les intentions de quitter.

Une étude portant sur des ingénieurs diplômés d'une école d'ingénieurs de France a également été recensée (Meyssonier et Roger, 2006). Cette étude a mesuré la satisfaction au travail à l'aide d'un index global de satisfaction et à l'aide de deux facettes, c'est-à-dire la satisfaction relative à l'intérêt au travail et la satisfaction liée à la supervision. Cette étude a démontré que la satisfaction globale au travail, la satisfaction relative à l'intérêt au travail et la satisfaction liée à la supervision sont toutes négativement corrélées avec l'intention de quitter des travailleurs.

Nous avons recensé une étude portant sur les travailleurs du Bureau fédéral des prisons des États-Unis (Camp, 1994) et une étude portant sur des employés de différents départements de probation du Texas (Lee et al., 2009). Ces deux études ont utilisé un index global de satisfaction pour mesurer la satisfaction des travailleurs. L'étude de Lee et al. (2009) a démontré un lien négatif entre la satisfaction au travail et le taux de turnover des employés. De son côté, l'étude de Camp (1994) n'a pas démontré de relation significative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Selon cette étude, la satisfaction au travail n'aurait donc pas d'influence sur le turnover des employés. Ce

résultat est différent de celui des autres études qui ont toutes identifié une relation négative entre ces variables. Dans cette étude, la satisfaction a été mesurée à un moment, en 1991, tandis que le taux de turnover a été établi selon le nombre d'employés qui ont quitté entre octobre 1991 et mai 1993. La satisfaction peut donc avoir été mesurée bien avant le départ de l'employé. Il est ainsi difficile d'établir le lien entre les variables. Selon nous, cette limite pourrait expliquer pourquoi cette étude a obtenu un résultat différent des autres études concernant la relation entre la satisfaction au travail et le turnover.

Les deux dernières études recensées portent sur des employés en gestion de systèmes d'information aux États-Unis (Igarria et Greehaus, 1992) et en technologies de l'information aux États-Unis (Egan, Yang et Bartlett, 2004). Ces deux études ont démontré une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Egan et al. (2004) ont utilisé un index global de satisfaction tandis qu'Igarria et Greenhaus ont utilisé deux facettes soit la satisfaction au travail et la satisfaction envers la carrière. Leur étude a démontré que la satisfaction au travail et la satisfaction de la carrière avaient un lien négatif avec l'intention de quitter.

### 3. PROBLÉMATIQUE

Bien qu'il semble exister un fort consensus dans la littérature scientifique sur la relation négative entre la satisfaction au travail et le turnover volontaire des employés, nous avons identifié plusieurs limites dans les études recensées.

Tout d'abord, la très vaste majorité des études recensées ont utilisé des données en coupe transversale, ce qui ne permet pas de savoir si c'est la satisfaction au travail qui détermine l'intention de rester ou le contraire. Avec des données en coupe transversale, il est impossible de tester une relation de causalité et l'évolution de cette relation dans le temps. Notre étude utilise des données longitudinales afin d'avoir une meilleure compréhension de la nature et de l'évolution dans le temps de la relation entre la satisfaction et l'intention de rester.

Ensuite, la quasi-totalité des études sur la satisfaction et l'intention de rester / quitter ont mesuré cette intention de façon unidimensionnelle (ex : intention de rester dans la prochaine année). Notre étude va plus loin que les autres en étudiant l'impact de la satisfaction sur l'intention de rester à court terme (intention de rester d'ici six mois), moyen terme (intention de rester d'ici un an) et long terme (intention de rester d'ici 2 ans). À notre connaissance, aucune étude n'a inclut ces trois dimensions de l'intention de rester. Cette approche nous permet de mieux comprendre le processus cognitif d'une personne évaluant son désir de rester chez un employeur.

Par ailleurs, seulement deux études portent spécifiquement sur des travailleurs canadiens (Lum et al., 1998; Singh et Loncar, 2010). Ces études ont été effectuées auprès d'infirmières en utilisant des données en coupe transversale. Il est impératif que la recherche porte son regard sur d'autres travailleurs. Par exemple, le secteur des technologies de l'information et des communications comprend une main d'œuvre hautement qualifiée qui a une très grande mobilité. De plus, il y a une pénurie anticipée de main d'œuvre dans ce secteur. Il serait donc fort pertinent de mieux comprendre l'intention de rester de ces travailleurs. Seulement deux études portent sur les travailleurs du secteur des technologies de l'information et des communications (Egan et al., 2004; Igarria et Greenhaus, 1992) et ces études ont été réalisées aux États-Unis.

Enfin, la majorité des études ont utilisé un index global de satisfaction pour mesurer la satisfaction au travail. Cette mesure est pertinente, mais elle ne permet de déterminer le poids de chacune des facettes de la satisfaction des employés sur l'intention de rester ou le turnover. Dans la présente recherche, nous utilisons une mesure plus précise de la satisfaction au travail en distinguant les facteurs intrinsèques et extrinsèques de la satisfaction des employés. À notre connaissance, aucune des études recensées n'a analysé la satisfaction au travail sous cet angle.

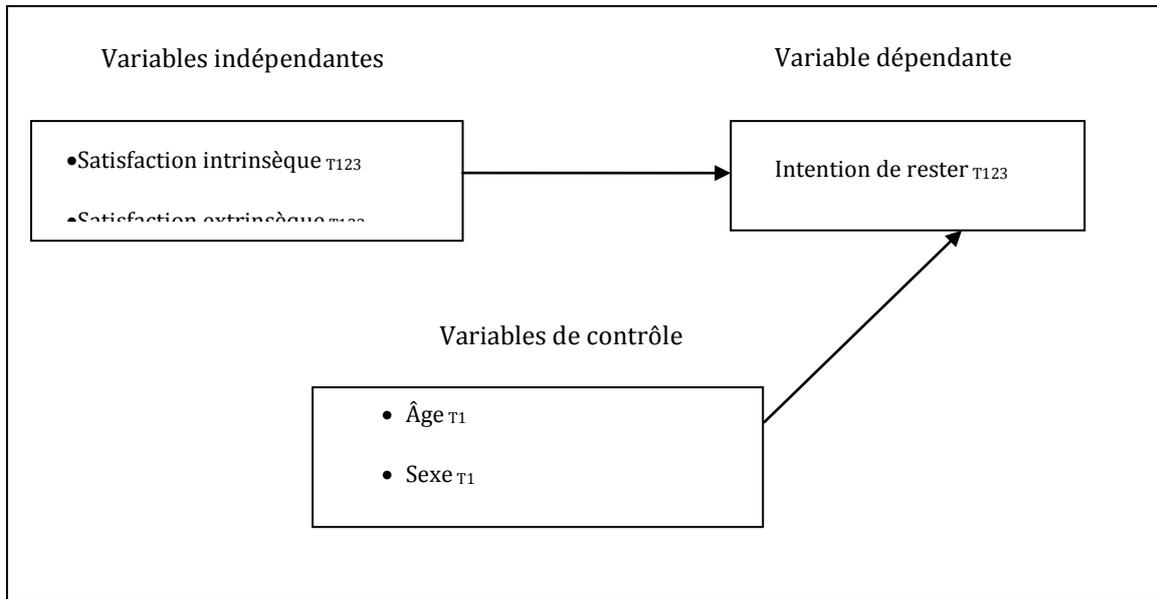
La théorie des deux facteurs d'Herzberg (1966) permet de comprendre théoriquement le lien entre la satisfaction au travail et l'intention de rester en distinguant l'influence respective des facteurs intrinsèques et extrinsèques sur le turnover. Cette théorie stipule que : « *certaines éléments produisent un effet positif sur le rendement d'un individu et la satisfaction qu'il retire de son travail, tandis que d'autres provoquent un effet négatif et rendent une personne insatisfaite dans son emploi.* » (Bergeron, 1997, p.283). Herzberg classe ces éléments en deux catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation. Les facteurs d'hygiène peuvent entraîner des effets négatifs et de l'insatisfaction chez les employés. Selon Herzberg, ces facteurs ne peuvent pas créer de la satisfaction, mais ils peuvent engendrer une insatisfaction s'ils ne sont pas présents. Ces facteurs d'hygiène incluent entre autres la politique et le mode d'organisation de l'entreprise, la supervision, les relations interpersonnelles, les conditions de travail, le salaire et les avantages sociaux, ainsi que le statut lié à l'emploi (Bergeron, 1997). Les facteurs de motivation peuvent quant à eux entraîner des effets positifs et ainsi motiver les employés. Ainsi, ces facteurs peuvent créer de la satisfaction et stimuler les employés par des éléments intrinsèques. Les facteurs de motivation incluent l'accomplissement, la reconnaissance, les responsabilités, l'avancement, le travail en lui-même et la croissance personnelle (Bergeron, 1997).

Les facteurs de motivation d'Herzberg font référence au concept de satisfaction intrinsèque de notre étude, tandis que les facteurs d'hygiène réfèrent à notre concept de satisfaction extrinsèque. Selon la théorie des deux facteurs, les facteurs de motivation permettraient de créer de la satisfaction chez les employés et d'amener des effets positifs sur l'attitude. Nous pouvons donc supposer que la satisfaction intrinsèque amènera des effets positifs sur le comportement des employés et augmentera l'intention de rester des travailleurs. En ce qui concerne les facteurs d'hygiène, ils ne permettraient pas d'amener de la satisfaction, mais ils permettraient de diminuer l'insatisfaction. La théorie des deux facteurs d'Herzberg suggère que la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque peuvent avoir un effet positif sur l'intention de rester des employés. De plus, cette théorie suggère aussi que la satisfaction intrinsèque aura une influence plus importante sur l'intention de rester que la satisfaction extrinsèque étant donné que les facteurs intrinsèques auraient un impact direct sur la satisfaction des travailleurs et sur leurs comportements.

#### 4. MODÈLE D'ANALYSE ET HYPOTHÈSES

En s'inspirant de la littérature, nous avons spécifié un modèle d'analyse représenté à la Figure 1. Dans ce modèle, la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque des employés expliquent l'intention de rester des employés. Les variables de contrôle incluses sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et l'occupation. L'inclusion de ces variables issues de la recension des écrits est importante car cela nous permet d'isoler la relation entre la satisfaction intrinsèque et extrinsèque et l'intention de rester. Notre modèle n'inclut aucun déterminant organisationnel ou contextuel car notre étude a été réalisée dans une seule entreprise. Enfin, puisque nos données ont été collectées à trois différents moments, nous avons indiqué sous chaque variable le ou les temps où elle est mesurée.

**Figure 1 :** Modèle d'analyse de l'impact de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque sur l'intention de rester



Légende :  $T$  = Temps

À la lumière des résultats empiriques recensés et de la théorie des deux facteurs exposée, nous émettons les trois hypothèses de recherche suivantes :

**H1 : La satisfaction intrinsèque fait augmenter l'intention de rester des travailleurs.**

**H2 : La satisfaction extrinsèque fait augmenter l'intention de rester des travailleurs.**

**H3: La satisfaction intrinsèque a un effet plus important sur l'intention de rester des travailleurs que la satisfaction extrinsèque.**

### *MÉTHODOLOGIE*

Nos données proviennent d'une enquête menée auprès de nouveaux employés embauchés en 2009 et 2010 au sein d'une entreprise œuvrant dans le secteur des TIC située à Montréal. Pour effectuer la collecte de données, un questionnaire électronique a été envoyé à ces nouveaux employés. Ce questionnaire a été complété en ligne sur Survey Monkey à partir du poste personnel de chacun des employés. Les employés ont été contactés par courriel et leur participation était volontaire.

Les employés ont été contactés une première fois dans les six premiers mois suivant leur embauche, ce qui représente le temps 1 de notre étude. Les répondants ont été contactés de nouveau une seconde fois six mois plus tard selon les mêmes procédures, ce qui représente le temps 2 de notre étude. Enfin, ils ont été recontactés une troisième fois, et ce, six mois après la seconde vague, ce qui représente le temps 3 de notre étude. Au départ, 456 employés ont été invités à répondre au questionnaire. Sur ces 456 employés, 350 ont répondu au questionnaire au temps 1 de l'étude, pour un taux de réponse de 77%. De ces 350 répondants, 275 ont répondu de nouveau au questionnaire au temps 2 de l'enquête, ce qui représente un taux de réponse de 79%. Pour la troisième collecte de données, 237 participants ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse très élevé de 86%. Nous avons donc un

total de 862 observations sur trois périodes de temps. Afin de pouvoir relier les questionnaires des trois différentes collectes de données, le code d'employé de chaque répondant a été utilisé.

Dans notre étude, la *satisfaction intrinsèque* est mesurée à l'aide des items « Bonnes opportunités de développement de carrière », « Environnement qui reconnaît ma performance », « Autonomie pour prendre décisions dans mon emploi », « Poste offrant des défis / challenges » et « Possibilité d'organiser moi-même mon travail » alors que la *satisfaction extrinsèque* est mesurée à l'aide des items « Salaire de base compétitif par rapport au marché. », « Avantages sociaux compétitifs par rapport au marché. », « Sécurité d'emploi », « Environnement convivial et amusant » et « Bonnes relations avec les collègues ». Les répondants devaient exprimer, aux temps 1, 2 et 3 leur niveau de satisfaction envers ces items par la question suivante : « Dans quelle mesure êtes-vous satisfaits des éléments suivants *dans votre entreprise?* ». Les répondants devaient indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle à six ancrés : 1) tout à fait insatisfait(e), 2) assez insatisfait(e), 3) un peu insatisfait(e), 4) un peu satisfait(e), 5) assez satisfait(e), 6) tout à fait satisfait(e). L'échelle de la variable satisfaction intrinsèque présente une forte consistance interne avec un alpha de Cronbach égal à 0.857 alors que l'échelle de la variable satisfaction extrinsèque présente une bonne consistance interne avec un alpha égal à 0.746.

L'*intention de rester* est mesurée à partir de la probabilité de rester d'ici six mois, d'ici un an et d'ici deux ans. Spécifiquement, les répondants devaient répondre aux trois questions suivantes : « Sur une échelle de 0 à 100%, quelle est la probabilité que vous restiez *au sein de cette entreprise* d'ici six mois? », « ... d'ici un an » et « ... d'ici deux ans ». Sur cette échelle, 0 signifie une probabilité extrêmement faible et 100% signifie une probabilité extrêmement forte. Ces trois intentions de rester ont été mesurées aux temps 1, 2 et 3 de l'étude.

Tel qu'illustré dans notre modèle de recherche, nous utilisons quatre variables de contrôle. Ces variables sont l'âge, le sexe, le niveau de scolarité et l'occupation. Ces variables ont été mesurées seulement au temps 1 de l'enquête, étant donné qu'elles sont constantes à travers le temps. L'*âge* est mesuré par une variable continue, c'est-à-dire le nombre d'années. Pour ce qui est du *sexe*, il est mesuré par une variable dichotomique. La variable HOMME est codée 1 si le répondant est un homme et 0 si le répondant est une femme. Pour ce qui est du *niveau de scolarité*, il est mesuré par une échelle ordinale. La variable SCOLARITÉ est codée par 1 si le niveau de scolarité le plus élevé du répondant est un diplôme d'études secondaires, 2 si le niveau de scolarité le plus élevé est un diplôme d'études collégiales, 3 si le niveau de scolarité le plus élevé est un diplôme d'études universitaires de premier cycle et 4 si le répondant possède un diplôme universitaire de cycle supérieur. L'occupation est mesurée par la variable dichotomique TRAVAIL SOUS SUPERVISION. Elle est codée 1 si le répondant occupe un poste qui demande de la supervision et 0 si le répondant occupe un poste qui ne nécessite pas de supervision. L'occupation est une donnée qui nous a été fournie par l'entreprise et qui a été fusionnée à la base de données.

## 5. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives pour l'ensemble de nos variables en agrégeant les trois périodes. En bref, on peut y constater que la moyenne de l'intention de rester d'ici deux ans (environ 71%) est beaucoup plus basse que la moyenne de l'intention de rester d'ici un an (85%) et la moyenne de l'intention de rester d'ici six mois (92%). Les résultats indiquent aussi que les employés sont en général satisfaits dans leur emploi, et le sont légèrement davantage avec les facteurs intrinsèques que les facteurs extrinsèques de leur travail. En effet, la moyenne de la satisfaction

intrinsèque des employés est plus élevée que la moyenne de la satisfaction extrinsèque et les répondants sont en moyenne entre *un peu satisfaits* et *assez satisfaits* au travail. Les niveaux de satisfaction que nous avons obtenus sont similaires au niveau de satisfaction obtenu par Egan et al. (2004) dans leur étude effectuée auprès d'employés des technologies de l'information aux États-Unis. Enfin, les résultats indiquent que la moyenne d'âge des répondants de notre étude est d'environ 31 ans et que dans notre échantillon, plus de huit travailleurs sur dix sont des hommes. Nos répondants ont aussi en moyenne entre *un diplôme d'études collégiales* et *un diplôme universitaire de premier cycle* et environ 33% occupent un poste d'entrée (le plus bas niveau).

**Tableau 1** : Statistiques descriptives

	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	N
<b>Variabes dépendantes</b>					
Intention de rester 6 mois	92,424	17,875	0	100	853
Intention de rester 1 an	85,011	21,468	0	100	853
Intention de rester 2 ans	70,713	25,935	0	100	853
<b>Variabes indépendantes</b>					
Satisfaction intrinsèque	4,600	0,861	1	6	855
Satisfaction extrinsèque	4,538	0,742	1	6	856
<b>Variabes de contrôle</b>					
Âge	31,307	6,339	21	53	848
Homme	0,861	0,347	0	1	846
Scolarité	2,699	0,971	1	4	844
Poste d'entrée	0,325	0,469	0	1	862

Le Tableau 2 présente les résultats des régressions effectuées sur nos données afin de tester nos hypothèses. Nous avons effectué des régressions linéaires avec la méthode XTREG<sup>1</sup> du logiciel Stata. Cette approche permet d'isoler l'effet de nos variables indépendantes sur notre variable dépendante en isolant l'effet des autres variables. De plus, la méthode XTREG considère l'évolution du lien entre les variables dans le temps. La spécification que nous avons choisie est celle à effets aléatoires (re) qui utilise une moyenne pondérée des estimateurs « between » et « within » permettant ainsi d'équilibrer les deux types d'estimateurs. Le premier optimise les différences entre les caractéristiques des individus dans l'étude, tandis que le second maximise les variations chez un même individu à travers

<sup>1</sup> Voir le chapitre XTREG dans Stata Longitudinal-Data/Panel-Data Reference Manual (2009) pour plus de détails sur la procédure.

le temps en tenant constantes les différences entre les individus. Afin d'effectuer un traitement longitudinal, nous avons régressé les observations du temps 2 sur l'intention de rester exprimée au temps 3 et les observations du temps 1 sur l'intention de rester exprimée au temps 2. Ce faisant, nous avons un total de 512 observations.

Initialement, nous avons régressé uniquement l'ensemble des variables de contrôle sur l'intention de rester d'ici six mois, un an et deux ans. Par la suite, nous avons effectué les régressions subséquentes en trois étapes. Premièrement, nous avons régressé l'ensemble des variables de contrôle et avec la satisfaction intrinsèque sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Deuxièmement, nous avons régressé l'ensemble des variables de contrôle avec la satisfaction extrinsèque sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Troisièmement, nous avons régressé la satisfaction intrinsèque et extrinsèque ainsi que toutes les variables de contrôle de notre étude sur l'intention de quitter d'ici six mois, un an et deux ans. Au total, douze régressions ont été effectuées.

**Tableau 2:** Régressions longitudinales de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur les intentions de rester des travailleurs (méthode XTREG)

	XTREG <sup>+</sup> - RE		
	Intention de rester 6 mois	de Intention de rester 1 an	de Intention de rester 2 ans
<b>Variables de contrôle</b>			
Âge	-1,144	-0,668	1,115
Homme	-0,280	2,288	6,166
Scolarité	0,232	0,064	0,425
Poste d'entrée	4,470 *	6,605 **	7,772 **
Constante	92,769 ***	80,377 ***	55,226 ***
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,000	0,000	0,000
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,037	0,032	0,021
R <sup>2</sup> total	0,023	0,022	0,020
Nombre d'observations	489	489	489
Nombre de groupes	264	264	264

---

**Étape 1 :**

<b>Satisfaction intrinsèque</b>	5.807 ***	9,854 ***	9,486 ***
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,000	0,011	0,006
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,181	0,261	0,224
R <sup>2</sup> total	0,109	0,191	0,176
Nombre d'observations	488	488	488
Nombre de groupes	264	264	264

---

**Étape 2 :**

<b>Satisfaction extrinsèque</b>	7.211 ***	10.598 ***	9,740 ***
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,003	0,000	0,002
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,200	0,256	0,207
R <sup>2</sup> total	0,118	0,173	0,154
Nombre d'observations	489	489	489
Nombre de groupes	264	264	264

---

**Étape 3 :**

<b>Satisfaction intrinsèque</b>	3,532 ***	7,464 ***	7,492 ***
<b>Satisfaction extrinsèque</b>	4,421 ***	4,890 ***	4,396 **
R <sup>2</sup> within (variation dans le temps)	0,003	0,004	0,002
R <sup>2</sup> between (variation chez les individus)	0,216	0,294	0,250
R <sup>2</sup> total	0,130	0,212	0,194
Nombre d'observations	488	488	488
Nombre de groupes	264	264	264

---

<sup>+</sup>Variable *sondage* utilisée à titre de variable temporelle et variable *numéro d'employé* utilisée comme variable de panel.

\*,\*\*,\*\*\* : respectivement statistiquement significatifs aux niveaux 0,1, 0,05 et 0,01

Tout d'abord, les résultats des trois régressions effectuées à l'étape 1 indiquent qu'il existe une relation significative ( $p < 0,01$ ) et positive entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de rester d'ici six mois (5,807), un an (9,854) et deux ans (9,486). Ces résultats indiquent que la satisfaction intrinsèque fait augmenter l'intention de rester des travailleurs. Le lien semble par contre plus important pour l'intention de rester d'ici un an et deux ans qui obtiennent des coefficients plus élevés que l'intention de rester d'ici six mois. Les régressions effectuées à l'étape 3, c'est-à-dire lorsque la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque sont contrôlées, nous indiquent un coefficient de régression positif et significatif ( $p < 0,01$ ) entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de rester d'ici six mois (3,532), un an (7,464) et deux ans (7,492). Étant donné que la relation positive et significative est toujours présente à l'étape 3 entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de rester, et ce, après avoir contrôlé pour la satisfaction extrinsèque, nous pouvons conclure que la satisfaction intrinsèque amène une augmentation de l'intention de rester des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans. En considérant l'ampleur des coefficients, nous pouvons également conclure que cette augmentation est plus importante pour l'intention de rester à moyen terme et à long terme (un an et deux ans) que pour l'intention de rester à court terme (six mois). Ces régressions nous permettent de confirmer notre Hypothèse 1 formulée à l'effet que la satisfaction intrinsèque fait augmenter l'intention de rester des travailleurs. Ce résultat est semblable à celui obtenu par Van Breukelen et al. (2004) dans leur étude longitudinale effectuée auprès de professionnels de la marine des Pays-Bas. En effet, ils avaient identifié une relation négative entre la satisfaction au travail et l'intention de quitter. Ces auteurs ont mesuré la satisfaction globale au travail à l'aide de facteurs mesurant l'orientation affective des employés envers leur travail. Ces facteurs sont liés à la satisfaction intrinsèque. De plus, nos résultats sont en ligne avec ceux obtenus dans les méta-analyses de Cotton et Tuttle (1986) et Griffeth et al. (2000). Ajoutons que Castle et al. (2007), dans leur étude longitudinale effectuée auprès d'aides-soignants, ont aussi identifié que la satisfaction envers le contenu du travail est négativement liée avec l'intention de quitter.

Les résultats de l'étape 2 indiquent que la satisfaction extrinsèque a un lien positif et significatif ( $p < 0,01$ ) avec l'intention de rester d'ici six mois (7,211), un an (10,598) et deux ans (9,740). La satisfaction extrinsèque amène donc une augmentation de l'intention de rester des travailleurs. Les coefficients obtenus indiquent également que la relation est légèrement plus forte entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de rester d'ici un an et deux ans comparativement à l'intention de rester d'ici six mois. Les résultats de l'étape 3 qui consiste à contrôler pour la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque nous indiquent que la satisfaction extrinsèque est liée positivement et significativement avec l'intention de rester d'ici six mois (4,421) ( $p < 0,01$ ), l'intention de rester d'ici un an (4,890) ( $p < 0,01$ ) et l'intention de rester d'ici deux ans (4,396) ( $p < 0,05$ ). Ces résultats nous permettent de confirmer notre Hypothèse 2 formulée à l'effet que la satisfaction extrinsèque fait augmenter l'intention de rester des travailleurs. Cette relation positive entre la satisfaction extrinsèque et l'intention de rester est cohérente avec notre recension des écrits. Ainsi, Castle et al. (2007) dans leur étude longitudinale effectuée auprès d'aides-soignants, ont identifié un lien négatif entre la satisfaction envers les récompenses et l'intention de quitter. Aussi, dans leur méta-analyse, Cotton et Tuttle (1986) ont identifié que la satisfaction envers le salaire est négativement liée avec le turnover. Dans le même ordre d'idées, Griffeth et al. (2000) ont également identifié une relation négative entre la satisfaction envers le salaire et le turnover volontaire.

Les régressions effectuées à l'étape 3 indiquent que la satisfaction intrinsèque a une influence plus importante sur l'intention de rester à moyen et à long terme (d'ici un an et deux ans) que la satisfaction

extrinsèque. Ainsi, les coefficients obtenus entre la satisfaction intrinsèque et l'intention de rester d'ici un an et deux ans sont respectivement 7,464 ( $p < 0,01$ ) et 7,492 ( $p < 0,01$ ) alors que ceux pour la satisfaction extrinsèque et l'intention de rester d'ici un an et deux ans sont 4,890 ( $p < 0,10$ ) et 4,396 ( $p < 0,05$ ). Ces résultats indiquent donc que lorsqu'un employé évalue son intention de rester à moyen et long terme (d'ici un an et d'ici deux ans), c'est sa satisfaction envers les facteurs intrinsèques qui influence le plus son jugement. Par contre, les coefficients de régressions à l'étape 3 montrent que la satisfaction extrinsèque a un impact légèrement plus grand sur l'intention de rester à court terme (d'ici six mois) que la satisfaction intrinsèque. Dans l'ensemble, ces résultats nous permettent de partiellement confirmer notre Hypothèse 3 qui stipule que la satisfaction intrinsèque a un effet plus important sur l'intention de rester des travailleurs que la satisfaction extrinsèque.

En ce qui concerne les variables de contrôle, la seule variable ayant une influence sur l'intention de rester est l'occupation. En effet, les résultats démontrent un lien positif entre le fait d'occuper un poste d'entrée et l'intention de rester d'ici six mois ( $p < 0,10$ ), un an ( $p < 0,05$ ) et deux ans ( $p < 0,05$ ). Les travailleurs qui occupent un poste d'entrée ont donc une intention de rester plus forte à court, moyen et long terme que les travailleurs qui occupent des postes plus élevés dans la hiérarchie. Toutes les autres variables de contrôle n'ont pas de relation significative avec l'intention de rester des travailleurs.

Le Tableau 2 présente la variance expliquée de l'intention de rester d'ici six mois, un an et deux ans par nos variables indépendantes. La satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque à l'étape 3 expliquent 10,7% de la variance de l'intention de rester d'ici six mois, 19,0% de la variance de l'intention de rester d'ici un an et 17,4% de la variance de l'intention de rester d'ici deux ans. L'ensemble des variables de contrôle expliquent en moyenne qu'environ 2% de la variance de l'intention de rester d'ici six mois, un an et deux ans.

L'examen des  $R^2$  du Tableau 2 indique également que les  $R^2$ within sont inférieurs aux  $R^2$ between pour l'intention de rester d'ici six mois, un an et deux ans. Ces résultats indiquent donc que ce sont davantage les différences entre les individus qui expliquent l'intention de rester que les différences à travers le temps chez un même individu. Ainsi, le profil des individus est un meilleur déterminant de l'intention de rester que le passage du temps. Ce résultat, qui donne un appui supplémentaire aux déterminants individuels, peut être utile aux gestionnaires en entreprise car il permet de cibler les travailleurs présentant un profil qui les amène à avoir une intention de rester plus élevée que certains autres travailleurs.

## CONCLUSION

Le but de notre étude était de comparer l'effet de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque des employés sur l'intention de rester des travailleurs. Le turnover des employés est un phénomène nuisible qui amène d'importantes conséquences négatives pour les organisations. Nos résultats ont tout d'abord démontré que la satisfaction intrinsèque fait augmenter l'intention de rester des employés d'ici six mois, un an et deux ans. Nos analyses statistiques ont également indiqué que la satisfaction extrinsèque fait augmenter l'intention de rester des travailleurs d'ici six mois, un an et deux ans. Très peu d'études ont utilisé des données longitudinales pour analyser les liens entre la satisfaction au travail et l'intention de rester des employés. Notre étude a permis de confirmer le sens de la relation causale entre ces deux variables. De plus, tout en étant cohérents avec la littérature, ces résultats apportent un appui supplémentaire au besoin de continuer d'étudier les différentes facettes de la satisfaction au travail en lien avec la fidélisation.

Nos résultats ont aussi permis de constater que l'influence de la satisfaction intrinsèque est plus importante sur l'intention de rester à moyen et long terme que la satisfaction extrinsèque, qui elle a un plus grand effet sur l'intention de rester à court terme. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les travailleurs interrogés œuvrent dans un domaine où le travail est grandement valorisé. En effet, dans le domaine des technologies de l'information et des communications, la nature même du travail est très importante et les employés recherchent des entreprises où ils se sentent bien et où leur travail est considéré. Les facteurs intrinsèques de satisfaction devraient donc être plus importants pour eux que les facteurs extrinsèques pour expliquer leur intention de rester sur un long horizon auprès de leur employeur. Toutefois, les facteurs extrinsèques, tel que le salaire, étant des éléments tangibles et donc plus facilement évaluables par un employé, ceux-ci prennent possiblement une place importante dans le processus cognitif explicatif de l'intention de rester à court terme.

À notre connaissance, aucune étude n'a analysé l'effet comparatif de la satisfaction intrinsèque et de la satisfaction extrinsèque sur l'intention de rester à court, moyen et à long terme. Il est donc difficile de comparer nos résultats avec la littérature. Par contre, nos résultats sont originaux et amènent un avancement des connaissances, entre autres, par rapport à l'approche cognitive pour expliquer le turnover (Vandenberghe, 2004). Cette approche met en relief le processus cognitif sous-jacent à l'intention de rester ou de quitter un employeur. Cette approche s'intéresse particulièrement aux facteurs déterminants dans la prise de décision liée à un changement d'emploi. Les résultats de la présente étude suggèrent que les employés réfèrent davantage à leur environnement de travail pour décider, si à court terme, ils vont demeurer dans l'organisation, alors qu'ils considèrent plutôt le contenu de leur travail pour déterminer leur intention de rester à moyen et long terme.

Du côté pratique, nos résultats suggèrent que pour favoriser l'intention de rester à longue échéance, les gestionnaires devraient accorder une importance particulière aux facteurs intrinsèques de satisfaction. Par exemple, il est important que le contenu de la tâche soit motivant. Les gestionnaires devraient ainsi offrir des projets intéressants adaptés aux capacités et aux intérêts des employés. Les projets devraient comprendre des défis, car les jeunes travailleurs veulent des responsabilités et ils veulent constamment se dépasser dans leur travail. Ajoutons que les gestionnaires devraient laisser une certaine liberté à leurs travailleurs dans l'organisation de leur travail. Offrir des heures flexibles de travail ou la possibilité de faire du télétravail pourraient être des bons moyens de permettre aux travailleurs d'organiser leur temps en fonction de leurs obligations personnelles.

Les gestionnaires ne doivent pas pour autant négliger les facteurs extrinsèques de satisfaction puisqu'ils ont un impact très important sur l'intention de rester des travailleurs. Voici des exemples de pratiques que les gestionnaires pourraient adopter afin d'augmenter le niveau de satisfaction extrinsèque de leurs employés. Pour commencer, les salaires offerts par l'entreprise devraient être compétitifs par rapport à ceux offerts sur le marché. Les gestionnaires devraient être constamment à l'affût de ce qui est offert par les concurrents. Ajoutons qu'une sécurité d'emploi devrait être offerte aux employés. Les gestionnaires devraient trouver des moyens de relocaliser leurs travailleurs en cas d'abolition de poste. L'aménagement physique des lieux de travail est aussi très important. Les entreprises devraient permettre aux employés d'aménager leur bureau selon leurs besoins.

Nos résultats indiquent que l'intention de rester d'ici six mois, un an et deux ans est davantage expliquée par les différences entre les individus que par les différences dans le temps chez un même individu. Ce résultat est novateur puisqu'aucune étude n'a effectué ce type d'analyse précédemment. Ce résultat implique aussi que les gestionnaires doivent tenir compte des caractéristiques individuelles. Par exemple, les avantages sociaux, en plus d'être compétitifs par rapport au marché, devraient être

diversifiés afin de répondre aux besoins des divers profils d'employés. Par exemple offrir une garderie en milieu de travail parce qu'un large pourcentage des employés ont une jeune famille et offrir une cafétéria santé subventionnée parce qu'un large pourcentage des employés sont de jeunes professionnels qui n'ont ni l'intérêt ni le temps de se préparer un lunch.

Enfin, comme toute étude empirique, notre recherche comporte quelques limites. Tout d'abord, nos données proviennent d'une seule entreprise œuvrant dans un secteur particulier. De plus, les employés que nous avons sondés étaient de nouveaux employés avec moins de deux ans d'ancienneté organisationnelle. Il est donc difficile de généraliser nos résultats à l'ensemble des travailleurs. D'autres études doivent être réalisées afin de valider nos conclusions. Aussi, les effets de la satisfaction intrinsèque et extrinsèque n'ont pas été testés séparément dans une même étude auparavant. Nos conclusions doivent donc être considérées avec prudence.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM, S.E., FRIEDMAN, B.A. ET THOMAS, R.K. (2008). « *The Relationship Among Union Membership, Facets of Satisfaction and Intent to Leave: Further Evidence on the Voice Face of Unions* », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, volume 20, p. 1-11.
- ABRAHAM, S.E., FRIEDMAN, B.A. ET THOMAS, R.K. (2005). « *The Impact of Union Membership on Intent to Leave: Additional Evidence on the Voice Face of Unions* », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, volume 17, numéro 4, p. 201-213.
- ANDERSON, P.M. ET MEYER, B.D. (1994). « *The Extent and Consequences of Job Turnover* », *Brookings Papers on Economic Activity*, p.177-248.
- BERGERON, J.G. (1997). « *La gestion moderne une vision globale et intégrée* », Montréal, Éditions Gaëtan Morin, 487 p.
- BLAU, F.D. ET KAHN, L.M. (1981). « *Race and sex differences in quits by young workers* », *Industrial and Labor Relations Review*, volume 34, p. 563-577.
- BROWN, C. ET MEDOFF, J. (1989). « *The Employer Size – Wage Effect* », *Journal of Political Economy*, volume 97, numéro 5, p. 1027-1059.
- Business & Health (1998). « *Employer turnover costs big bucks* », avril, p. 10.
- CAMP, S. (1994). « *Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: An event history approach* », *The Prison Journal*, volume 74, p. 279-305.
- CAMPBELL, C.M. (1997). « *The Determinants of Dismissals, Quits and Layoffs: A Multinomial Logit Approach* », *Southern Economic Journal*, volume 63, p. 1066-1073.
- CASIO, W. (2000). « *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations* », Cincinnati, Southwestern College Publishing.
- CASTLE, N. G., ENGBERG, J., ANDERSON, R. ET MEN, A. (2007). « *Job Satisfaction of Nurse Aides in Nursing Homes: Intent to leave and turnover* », *The Gerontologist*, volume 47, numéro 2, p. 193-204.
- Compensation & Benefits Review (1997). « *What is the cost of employee turnover?* ». septembre et octobre, p. 17.
- COTTON, J.L. et TUTTLE, J.M. (1986). « *Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research* », *Academy of Management Review*, volume 11, p. 55-70.
- DALE-OLSEN, H. (2006). « *Wages, fringe benefits and worker turnover* », *Labour Economics*, volume 13, numéro 1, p. 87-105.
- DELERY, J.E., GUPTA, N., SHAW, J.D., JENKINS, G.D. ET GANSTER, M.L. (2000). « *Unionization, Compensation, and Voice Effects on Quits and Retention* », *Industrial Relations*, volume 39, numéro 4, p. 625-645.

- DRIZIN, M. ET SCHNEIDER, A.J. (2004). « Understanding the Connection between Loyalty and Profit », *Employment Relations Today*, volume 30, numéro 4, p. 43-54.
- EGAN, T.M., YANG, B. et BARTLETT, K.R. (2004). « The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention », *Human Resource Development Quarterly*, volume 15, numéro 3, p. 279-301.
- EHRENBERG, R.G. et SMITH, R.S. (2003). « Modern labor economics », 8ème édition, Boston, Addison-Wesley Publishing Co.
- EVEN, W.E. ET MACPHERSON, D.A. (1996). « Employer size and labor turnover: The role of pensions », *Industrial and Labor Relations Review*, volume 49, numéro 4, p. 707-728.
- FARBER, H.S. (1980). « Unionism, labor turnover, and wages of young men », *Research in Labor Economics*, volume 3, p. 33-53.
- FITZ-ENZ, J. (1997). « It's costly to lose good employees » *Workforce*, Août, p. 50-51.
- FREEMAN, R.B. (1978). « Job Satisfaction as an Economic Variable », *The American Economic Review*, volume 68, numéro 2, p. 135-141.
- GREEN, F. (2010). « Well-being, job satisfaction and labour mobility », *Labour Economics*, volume 17, p. 897-903.
- GRIFFETH, R.W. ET HOM, P.W. (2001). « Retaining valued employees », Thousand Oaks, Sage Publications inc., 288 p.
- GRIFFETH, R.W., HOM, P.W. ET GAERTNER, S. (2000). « A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium », *Journal of Management*, volume 26, numéro 3, p. 463-488.
- GRITZ, MARK R. (1993). « The Impact of Training on the Frequency and Duration of Employment », *Journal of Econometrics*, volume 57, p. 21-51.
- GROOTHUIS, PETER A. (1994). « Turnover: The Implication of Establishment Size and Unionization », *Quarterly Journal of Business and Economics*, volume 33, numéro 2, p. 41-53.
- GUTHRIE, J.P. (2001). « High-involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 1, p. 180-190.
- GUTHRIE, J.P. (2000). « Alternative pay practices and employee turnover: an organization economics perspective », *Group & Organization Management*, volume 25, numéro 4, p. 419-439.
- HELLMAN, C.M. (1997). « Job Satisfaction and Intent to leave », *The Journal of Social Psychology*, volume 137, numéro 6, p. 677-689.
- HERZBERG, F. (1966). « Work and the nature of man », New York, World Publishing Co., 203 p.
- HINKIN, T.R. ET TRACEY, J.B. (2000). « The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve », *Cornell Hotel and Administration Quarterly*, volume 41, p. 14-21.
- HOLTOM, B., MITCHELL, T. ET LEE, T. (2008). « Turnover and Retention Research: A glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future », *Academy of Management Annals*, volume 291, p. 231-274.
- HOM, P. et GRIFFETH, R. (1991). « A structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analysis », *Journal of Applied Psychology*, volume 76, p. 350-366.
- HOM, P. (1992). « Turnover costs among mental health professionals », Arizona State University.
- HOM, P. ET GRIFFETH, R. (1995). « Employee turnover », Cincinnati, Southwestern College Publishing.
- HOM, P.W. ET KINICKI, A.J. (2001). « Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 5, p. 975-987.
- Igararia, M. et Greenhaus, J.H. (1992). « Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions : A structural Equation Model ». *Communications of the ACM*, volume 35, numéro 2, p. 35-49.
- ITO, J.K. ET BROTHERIDGE, C.M. (2005). « Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? », *Human Resource Management*, volume 44, numéro 1, p. 5-19.

- IVERSON, R.D. et CURRIVAN, D.B. (2003). « Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-History Analysis of the Exit-Voice Hypothesis », *Industrial Relations*, volume 42, numéro 1, p. 101-105.
- KIDD, M.P. (1994). « Some Canadian Evidence on the Quit/Lay-off Distinction », *Canadian Journal of Economics*, volume 27, p. 709-733.
- KRUEGER, A. et ROUSE, C. (1998). « The Effect of Workplace Education on Earnings, Turnover, and Job Performance » *Journal of Labor Economics*, volume 16, numéro 1, p. 61-94.
- LACOURSIÈRE, R., FABI, B. ST-PIERRE, J. et ARCAND, M. (2004). « Impacts de la GRH sur différents indicateurs de performance : résultat d'une enquête empirique en contexte de PME manufacturières », *Actes du Congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, 22 p.
- LAKHANI, H. (1988). « The effect of pay and retention bonuses on quit rates in the U.S. Army », *Industrial & Labor Relations Review*, volume 41, numéro 3, p. 430-438.
- LAMBERT, E.G., HOGAN, N.L. et BARTON, S.M. (2001). « The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers », *The Social Science Journal*, volume 38, p. 233-250.
- LANE, J.I., ISAAC, A.G. et STEVENS, D.W. (1996). « Firm Heterogeneity and Worker Turnover », *Review of Industrial Organization*, volume 11, p. 275-291.
- LEE, W.-J., PHELPS, J.R. et BETO, D.R. (2009). « Turnover Intention Among Probation Officers and Direct Care Staff: A Statewide Study », *Federal Probation*, volume 73, numéro 3, p. 28-39.
- LEIGH, D.E. (1986). « Union Preferences, Job Satisfaction, and the Union-Voice Hypothesis », *Industrial Relations*, volume 25, numéro 1, p. 65-71.
- LEMAY, S.A., TAYLOR, G.S. et TURNER, G.B. (1993). « Driver Turnover and Management Policy: A Survey of Truckload Irregular Route Motor Carriers », *Transportation Journal*, volume 33, numéro 2, p. 15-21.
- LINCOLN, J.R. et KALLERBERG, A.L. (1996). « Commitment, Quits, and Work Organization in Japanese and U.S. plants », *Industrial and Labor Relations review*, volume 50, numéro 1, p. 39-59.
- LIU, B., LIU, J. et HU, J. (2010). « Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: an empirical study in the chinese public sector », *Social Behavior and Personality*, volume 38, numéro 5, p. 615-625.
- LUM, L., KERVIN, J., CLARK, K., REID, F. et SIROLA, W. (1998). « Explaining Nursing Turnover Intent : Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? », *Journal of Organizational Behavior*, volume 19., p. 305-320.
- LUNA-AROCAS, R. et Camps, J. (2008). « A model of high performance work practices and turnover intentions », *Personnel Review*, volume 37, numéro 1, p. 26-46.
- LYNCH, L.M. (1991). « The Role of Off-the Job vs. On-the-Job Training for the Mobility of Young Women Workers », *American Economic Review*, volume 81, numéro 2, p. 151-156.
- McFarlane Shore, L. et Martin, H.J. (1989). « Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions », *Human Relations*, volume 42, numéro 7, p. 625-638.
- MEYSSONNIER, R. et ROGER, A. (2006). « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre la satisfaction au travail et intention de quitter », 17ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), 23 p.
- MIGNONAC, K. (2004). « Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, numéro 53, p. 80-93.
- MIN, H. (2007). « Examining sources of warehouse employee turnover », *International Journal of Physical*, volume 37, numéro 5, p. 375-388.

MOBLEY, W.H. (1982). « Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research », *Academy of Management Review*, volume 7, numéro 1, p. 111-116.

MOBLEY, W.H. (1982a). « Employee turnover, causes, consequences, and control », Reading, Addison-Wesley Publishing.

MUELLER, C., BOYER, E., PRICE, J. et IVERSON, R. (1994). « Employee attachment and noncoercive conditions of work », *Work and Occupations*, volume 21, p. 179-212.

MUELLER, C.W. et PRICE, J.L. (1989). « Some consequences of turnover: A work unit analysis », *Human Relations*, volume 42, p. 389-402.

NEWTON, K., BETCHERMAN, G. et Leckie, N. (1981). « The determinants of voluntary separation rates », *Industrial Relations Journal*, volume 12, numéro 2, p. 72-76.

OU-YAN, H. et SHUANG-SHII, C. (2007). « CEO Turnover, Board Chairman Turnover, the Key Determinants: Empirical Study on Taiwan Listed Company », *The Business Review*, volume 7, numéro 2, p. 129-135.

PALMERO, S. (2000). « Implication organisationnelle, satisfaction au travail, engagement au travail et intention de départ des salariés à temps partiel », *Actes du 11ème congrès de l'Association Internationale de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*.

PARENT, D. (1999). « Wages and Mobility: The Impact of Employer-Provided Training », *Journal of Labor Economics*, volume 17, numéro 2, p. 298-317.

PARK, H.Y., OFORI-DANKWA, J. et BISHOP, D.R. (1994). « Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover: practical and research implications », *Human Relations*, volume 47, p. 353-366.

PHILLIPS, D.J. (1990). « The price tag on turnover », *Personnel Journal*, décembre, p.58-61.

PILAR DE LUIS CARNICER, M., MARTINEZ SANCHEZ, A., PEREZ PEREZ, M. ET VELA JIMÉNEZ, M.J. (2004). « Analysis of internal and external labour mobility: A model of job-related and non-related factors », *Personnel Review*, volume 33, numéro 2, p. 222-240.

POWELL, I., MONTGOMERY, M. ET COSGROVE, J. (1994). « Compensation structure establishment quit and fire rates », *Industrial Relations*, volume 33, p. 229-248.

PRICE, J.L. (2001). « Reflections on the determinants of voluntary turnover », *International Journal of Manpower*, volume 22, numéro 7, p. 600-624.

PRICE, W. (1980). « La relation entre le niveau d'éducation des travailleurs et le taux de roulement volontaire », *Relations Industrielles*, volume 35, numéro 2, p. 295-303.

REICE, R.M. (2005). « Comprehensive benefits key to retaining talented staff », *Nation's Restaurant News*, volume 39, numéro 47, novembre, p. 28-31.

SHAW, J.D., DELERY, J.E., JENKINS G.D. ET GUPTA, N. (1998). « An Organization-level Analysis of Voluntary Turnover and Involuntary Turnover », *Academy of Management Journal*, volume 41, numéro 5, p. 511-525.

SHEIDOW, A.J., SCHOENWALD, S.K., WAGNER, H.R., ALLRED, C.A. ET BURNS, B.J. (2007). « Predictors of Workforce Turnover in a Transported Treatment Program », *Administration Policy Mental Health & Mental Health Service Research*, volume 34, p. 45-56.

SINGH, P. ET LONCAR, N. (2010). « Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent », *Industrial Relations*, volume 65, numéro 3, p. 470-490.

SOUSA-POZA, A. ET HENNEBERGER, F. (2002). « Analyzing job mobility with job turnover intentions: an International Comparative Study », *Suisse, Université de St. Gallen*, 27 p.

STEWART, S.M., BING, M.N., GRUYS, M.L. ET HELFORD, M.C. (2007). « Men, Women, and Perceptions of Work Environments, Organizational Commitment, and Turnover Intentions », *Journal of Business and Public Affairs*, volume 1, numéro 1.

- STEEL, R. et OVALLE, N. (1984). « A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioural intentions and employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, volume 69, p. 673-686.
- TAYLOR, S. (2000). « Occupational pensions and employee retention », *Employee Relations*, volume 22, numéro 3, p. 246-259.
- TREVOR, C.O. (2001). « Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover », *Academy of Management Journal*, volume 44, numéro 4, p. 621-638.
- TRIMBLE, D.E. (2006). « Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention of Missionaries », *Journal of Psychology and Theology*, volume 34, numéro 4, p. 349-360.
- VAN BREUKELLEN, W., VAN DER VLIST R. et STEENSMA, H. (2004). « Voluntary employee turnover : combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behaviour », *Journal of Organizational Behavior*, volume 25, p. 893-914.
- VANDENBERGHE, C. (2004). « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, vol.39, n°3, p. 64-72.
- VAN DICK, R., CHRIST, O., STELLMACHER, J., WAGNER, U., AHSWEDE, O., GRUBBA, C., HAUPTMEIER, M., HOHFELD, C., MOLTZEN, K. et TISSINGTON, P.A. (2004). « Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction », *British Journal of Management*, volume 15, p. 651-360.
- VEUM, J.R. (1997). « Training and Job Mobility among Young Workers in the United States », *Journal of Population Economics*, volume 10, numéro 2, p. 219-233.
- WILSON, N. et PEEL, M.J. (1991). « The Impact on Absenteeism and Wages of Profit-sharing and Other Forms of Employee Participation », *Industrial and Labor Relations Review*, volume 44, numéro 3, p. 454-468.
- ZWEIMULLER, J. et WINTER-EBMER R. (2000). « Firm-specific Training: Consequences for Job Mobility », Allemagne, IZA Discussion Paper, Paper 138.

# PME – RSE A QUAND UNE STRATEGIE PARTENARIALE !

## **Stratégie et gouvernance**

Théorie des parties prenantes (Stakeholder Theory) et gouvernance partenariale.

**Annick SCHOTT-SERAUDIE**

*Maître de Conférences*

Université de Bordeaux 3

MICA/GREC/O

IUT Michel de Montaigne

[annick.schott@iut.u-bordeaux3.fr](mailto:annick.schott@iut.u-bordeaux3.fr)

## RESUME :

La crise économique qui débute en 2008 met en lumière les dérives du capitalisme et leurs conséquences en matière sociale par la remise en cause de certaines certitudes du raisonnement économique. Et notamment la fin du collectif et le paradoxe de l'individu « autonome ». Pourtant le chef d'entreprise a besoin du collectif, pour faire évoluer son organisation et s'engager vers « un capitalisme créatif » fondé sur l'amélioration sociale et le développement économique responsable et durable. Il a aussi besoin de synergie partenariale.

Si comme le rappellent Calori, Livian et Sarnin (1989) en matière d'organisation et de communication seule la conviction du dirigeant demeure primordiale, qu'est ce qui peut freiner, pour s'engager dans une telle synergie par ailleurs socialement responsable, ceux des dirigeants d'entreprise les plus militants, les plus inscrits dans une logique plutôt PIC que CAP (Marchesnay, 1997) ?

Essayons de voir ce qu'il en est, à partir d'une étude de cas.

Mots clés : PME, RSE, Stratégie partenariale, Théorie des Parties Prenantes.

## INTRODUCTION :

Les lois Grenelle 1 et 2 ont introduit des mesures incitatives pour les PME (soutien pour celles s'engageant dans la conception de procédés et produits permettant de réduire la consommation d'énergie, dans la certification environnementale, ainsi qu'avantages fiscaux et divers notamment en termes de prix pour leurs produits respectueux de l'environnement).

La RSE comme stratégie partenariale entre entreprises apparait comme une question centrale. Elle ne se pose pas uniquement à l'encontre d'un système établi, mais également pour prévenir les troubles et dérives possibles du système.

On le sait la théorisation de la notion de RSE, des activités et pratiques qu'elle recouvre, est loin d'être stabilisée. Si on dispose d'une notion de RSE, les contours et le contenu du concept ne font pas l'objet d'un consensus, et restent problématiques. Ce déficit de conceptualisation conduit à un manque de compréhension et d'explication, et a tendance à enfermer la RSE dans des discours rhétoriques. On se situe sur un paradoxe : l'idée de responsabilité sociale de l'entreprise est de plus en plus évoquée alors même que les frontières de cette dernière éclatent et qu'elle se situe au cœur d'un réseau partenarial. Ainsi la gouvernance partenariale pour les PME concerne surtout ses donneurs d'ordres. Elles attendent que la force de la synergie prenne en compte leurs efforts.

La notion de RSE, même dans le champ de la Théorie des Parties Prenantes, s'est assise sur la spécificité de l'entreprise « autonome ».

Par ailleurs, les pratiques montrent que la RSE participe à l'émergence d'un « droit de la responsabilité contracto-organisationnelle » (Teubner, 1993) ; mais est oubliée la dimension inter-organisationnelle. La lecture proposée sera donc plutôt celle d'une TPP élargie.

Elle tend à se saisir des notions « stratégie » et « culture ».

La stratégie : est stratégie tout ce qui pourrait transformer des éléments extérieurs. Selon, Edgar Morin (1991 p.106) « *la stratégie permet, à partir d'une décision initiale d'envisager un certain nombre de scénarii pour l'action, scénarii qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui vont perturber l'action* ».

La culture : la culture, par le système de valeurs auxquelles elle se réfère, sert de base à la manière « de penser les choses ». Selon Fons Trompenaars (1994) : « *la culture peut se définir comme « la manière dont un groupe de personne résout ses problèmes.* »

En somme, c'est le degré de réponse ou d'anticipation aux mutations internes et/ou externes, en corrélation avec la flexibilité propre ... du système considéré, qui génère la prise de risque vers une gouvernance inter-partenariale.

1-L'entreprise est-elle spontanément disposée à prendre des décisions dans le but de satisfaire des attentes sociétales ou au moins partenariales dans une logique de responsabilité élargie ? Quelle modification des objectifs de l'entreprise ? vis-à-vis de ses partenaires.

2-Comment arbitrer entre l'économique, le social et l'environnemental ?

La RSE œuvre pour un élargissement du nombre des parties prenantes à la gouvernance de l'entreprise. Se pose alors la question du modèle partenarial. Dans cette conception se loge l'idée de répondre à ses partenaires, pour qu'eux puissent à leur tour prendre position.

L'objet de la réflexion proposée se résume en cette question : non seulement vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises, mais cette responsabilité dans certaines conditions ne pourrait pas être partagée ! Qu'en est-il de l'évolution des systèmes de gouvernance initiés par la RSE ? Quand est-il dans les PME ? Ya-t-il un impact dans les relations externes- internes au sein de la PME observée ?

Afin de répondre à ces questions, **il conviendra de s'attacher, dans un premier temps, à définir le substrat de la notion de parties prenantes.**

Enfin, dans un second temps, nous illustrerons notre propos à l'appui de la méthodologie de l'étude de cas d'une PME locale. Ce que nous espérons, c'est sortir de l'angle mort un certain nombre de faits qui sont pourtant majeurs pour comprendre ce qui rend difficile cette appropriation.

## 1. LE SUBSTRAT DE LA NOTION DE PARTIES PRENANTES :

La RSE comme modèle partenarial de gouvernance de la firme vise à substituer à l'objectif de maximisation de la valeur actionnariale, un objectif de maximisation d'une valeur partenariale. La RSE participerait donc à une dynamique visant à respecter le principe de base de gestion des externalités selon lequel la capacité à affecter le revenu moyen issu d'un actif doit être allouée à la personne qui perçoit ce revenu. Vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises ?

**De quoi parle-t-on ? A ce titre la formule de Carroll (1991) est éclairante.** « La notion de *Stakeholder* ... désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise » (Carroll, 1991, p. 40). Il s'agissait de rendre compte des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs. La TPP insiste sur le fait que les organisations économiques ne sont pas seulement soumises à une contrainte de performance et qu'elles doivent également répondre à une contrainte de légitimité, de justice. R. E. Freeman (1994) précise que l'objectif de la TPP est

justement de remettre en cause cette prétendue séparation entre un monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité. Pour la TPP, l'entreprise y est conçue comme un nœud de contrats explicites ou implicites, volontaires ou pas de nature variable. Pour un certain nombre d'auteurs, la TPP est une théorie fondée sur une « vision contractuelle de la firme » (Coriat et Weinstein, 1995). En cela, on peut dire que la TPP participe, de plus en plus, de ce que G. Charreaux (2004) qualifie de « courant disciplinaire partenarial » de la gouvernance. En mettant l'accent sur l'existence d'autres acteurs que les dirigeants, sur les enjeux sociaux et environnementaux de certaines pratiques de gestion, la notion de parties prenantes semble inviter à un renouvellement ou à un élargissement des formes de régulation existantes.

### *1.1. COMPOSANTE DE LA TPP*

Définitions, niveaux d'analyse, apport fondamental vont nous permettre de saisir en quoi la TPP garantit l'accès à une stratégie partenariale.

**Plusieurs définitions des Parties Prenantes (PP)** existent dans la littérature, offrant une vision plus ou moins large du concept.

#### **Définition référence :**

La définition proposée par Freeman (1984) fait généralement référence : « une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». La notion de PP, désigne alors l'ensemble des acteurs ayant un lien avec l'entreprise et pour lesquels son développement constitue un enjeu. Elle désigne donc, certes l'actionnaire mais aussi les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs, les salariés ainsi que l'ensemble de la société civile (Freeman, 1984).

La TPP implique que la finalité de l'entreprise n'est plus uniquement de satisfaire le besoin de maximisation des actionnaires, mais d'atteindre un équilibre équitable entre tous les différents groupes de personnes qui ont part dans l'entreprise (Pasquero, 1995).

#### **Niveaux d'analyse :**

**L'approche descriptive de la TPP.** Comme son nom l'indique, cette approche consiste à décrire et à expliquer l'organisation telle qu'elle se présente, ses caractéristiques et ses comportements spécifiques. Elle appréhende l'entreprise comme une *constellation d'intérêts*, à la fois compétitifs et complémentaires (coopératifs), possédant chacun une valeur intrinsèque.

**Questions :** qui (ou que) sont les parties prenantes ? Quels sont les comportements observables des dirigeants à l'égard des parties prenantes ?

**L'approche instrumentale de la TPP.** Cette perspective permet d'établir un cadre afin d'examiner les **interrelations ou l'absence d'interrelations**, entre le management des parties prenantes et l'atteinte des objectifs organisationnels (profitabilité, croissance, pérennité). L'objectif de cette approche est de fournir un **outil d'aide aux dirigeants** pour comprendre les PP et les diriger de façon stratégique (Freeman, 1984). Les actions sont analysées en examinant les **menaces ou opportunités potentielles posées par les différentes PP**.

**Le management des PP est conciliable avec le profit, cela peut même être une stratégie pour le maximiser.** Ainsi, dans cette approche, la prise en compte des PP s'effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d'ordre éthique, cela n'implique pas de la part de l'entreprise une reconnaissance de ses responsabilités sociales.

**Question :** en quoi la prise en compte des PP permet à l'entreprise d'améliorer ses performances ?

**L'approche normative de la TPP.** L'aspect fondamental de la TPP est normatif. On interprète les fonctions de l'organisation et **on identifie les normes ou les balises morales ou philosophiques des**

**dirigeants.** On tente de 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. Le but de cette approche est de **légitimer les intérêts des PP autres que les actionnaires** (Donaldson et Preston, 1995).

**Question :** pourquoi les managers doivent-ils considérer certaines entités comme parties prenantes ?

### **Apport fondamental de la TPP :**

Rejet de la seule maximisation du profit,

Exigence d'un haut niveau de moralité pour arriver à un capitalisme sain

Importance de la justice distributive et de l'équité (Pesqueux, 2002).

## *1.2. LES LIMITES DE LA TPP*

### **Limites conceptuelles de la TPP**

Les critiques d'un point de vue conceptuel portent sur la solidité des fondements normatifs de la TPP (Hasnas, 1998). Gond et Mercier (2004) ont présenté les principaux débats liés à ce sujet. En effet, l'approche n'a pas réellement réussi à s'imposer aux dépens d'une représentation plus financière et économique de l'entreprise.

La TPP n'a donc pas encore atteint pleinement son statut théorique (Pasquero, 1995). De plus, bien que connaissant un développement intense et suscitant un intérêt croissant, la TPP n'est toutefois pas un champ facile à pénétrer et ce, pour deux raisons principales. D'abord, il faut noter que les nombreux débats sur le sujet semblent s'accroître. De plus, le fait que peu de travaux empiriques sur le sujet soient disponibles accentue la difficulté à comprendre la nature de cette théorie.

### **Limites empiriques de la TPP**

La critique la plus importante adressée aux auteurs de la TPP se situe dans la **difficulté pour les dirigeants d'identifier les parties prenantes**. Qui sont exactement les PP d'une organisation ? Sur quelle base faut-il effectuer la distinction entre les parties prenantes et les parties non prenantes d'une organisation ? Lorsqu'il s'agit de reconnaître les responsabilités de l'entreprise, s'intéresse-t-on aux individus ou aux groupes ? En effet, un même individu peut appartenir à plusieurs groupes. Il peut être, à la fois, actionnaire, employé, membre de la communauté et consommateur.

Sont regroupés sous ce vocable des catégories de parties prenantes très disparates, voire contradictoires, au regard des logiques qui les animent.

Se pose alors le problème de la hiérarchisation des intérêts des PP. En effet, la TPP propose que ce soit les forces sociales plutôt que les forces du marché qui déterminent l'allocation des ressources aux différents intérêts concurrents. Dans ce contexte, quel critère appliquer : pouvoir ou légitimité ? Les auteurs semblent partagés sur la question.

Cependant la réalité notée par certains experts, révèle le rapport de force imprégné par le marché dans les relations donneurs d'ordres sous-traitants. Il n'est pas acceptable que les sous-traitants se voient transférer des responsabilités croissantes sans que leur savoir-faire soit en retour reconnu, valorisé et protégé. Les relations doivent pouvoir s'inscrire dans un objectif de long terme et non dans un perpétuel rapport de force. Aussi dans ce cadre, le donneur d'ordre ajoute aux référentiels nationaux ou internationaux d'autres exigences en fonction de ses désirs. Il est vrai que la question des moyens dont disposent les clients pour apprécier la qualité des produits ou services et aussi des conditions d'exécution revêt une importance capitale. Un certain nombre d'engagements doivent être tenus. Cela peut passer par une simple notification auprès du sous-traitant pour l'informer des engagements pris et pour lui demander de respecter lui-même ces engagements. Par ailleurs peu d'audit appliqué aux rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants sur le même territoire sont réalisés. Les observations qui tendent à vérifier notamment les process et la qualité d'exécution des parties prenantes du donneur d'ordre peuvent porter, souvent a posteriori, sur ce qu'elles ont effectivement réalisé par rapport à ce qu'elles ont dit avoir fait. Un audit RSE est-il envisageable ? Il l'est dans le cadre d'entreprises transnationales ayant des sous-traitants dans les pays en voie de développement. Même dans ces cas-là

et comme l'indique Combemale et Igalens (2005) « Dans la pratique, cependant, peu d'auditeurs de la chaîne de sous-traitance sont des auditeurs sociaux spécialisés en gestion des ressources humaines ». De plus, « À ce jour, selon la majorité des parties prenantes de la RSE – donneur d'ordre y compris –, les « audits » ont peu d'impact sur l'amélioration à long terme des conditions » d'exécution du travail (Combemale et Igalens, 2005).

Ces différents constats et analyses montrent ainsi que la prise en compte des parties prenantes permettrait sans doute de crédibiliser les démarches RSE. Nous sommes encore loin du compte.

Rien d'étonnant alors que l'analyse du concept de PP ait mis en évidence des divergences fortes quant à son opérationnalisation (Gond et Mercier, 2004). D'ailleurs, devant les problèmes d'opérationnalisation des concepts proposés, Freeman (1994) insiste sur le caractère métaphorique et symbolique de cette approche qui ne peut être pour l'instant qu'un cadre très général.

La TPP ne permettrait guère de réguler les asymétries de pouvoirs entre parties prenantes de la firme et/ou « reste foncièrement arrimée à une approche individualiste, consensualiste, et économiquement intéressée des rapports sociaux » (Cazal, 2006).

Ainsi, comme le souligne le politiste David Vogel (2008), les grandes entreprises tendent à faire porter le coût de la RSE sur leurs sous-traitants, en leur demandant de respecter certaines normes sans faire baisser la pression sur les prix.

L'entreprise de notre étude de cas a adopté depuis plus de 10 ans un comportement économique qui corresponde aux valeurs morales de la Société.

Dans la genèse ou génétique de cette entreprise sont inscrites les idées d'éthique, d'entreprise citoyenne, d'entreprise responsable. Son dirigeant, militant du CJD, partage les convictions du fondateur de ce mouvement, Jean Mersch, qui, il y a plus de 70 ans, disait « *l'entreprise ne tire sa valeur que du bien-être qu'elle apporte à la société* ».

Comment dans ces conditions, le dirigeant de cette PME (A&F) appréhende-t-il la « stratégie partenariale » sous l'effet RSE ? Qu'en est-il de sa traduction en terme de opérationnel ?

## 2. L'ETUDE TERRAIN ET RESULTATS.

Après avoir expliqué la méthodologie de notre étude, nous présenterons nos principaux résultats.

### 2.1. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

Le but poursuivi ici est de s'intéresser au discours tenu par le dirigeant de la PME A&F sur ses perceptions de la RSE et sa traduction dans la gestion actuelle de son entreprise.

Pour comprendre leur façon d'appréhender la RSE dans les modes de fonctionnement au sein de l'organisation, il faut partir du vécu des acteurs pour reconstruire la logique et les propriétés particulières d'ordre local, c'est-à-dire le système de relations entre acteurs en termes d'objectifs, de procédure, de règles du jeu, d'intérêt.

L'analyse de toutes les prises de position -consonantes et dissonantes- est donc indispensable.

Cela signifie que, dans cette phase d'étude du terrain, la subjectivité de l'interviewé revêt une importance toute particulière : argumentation, justification, descriptions seront retranscrites au plus près des points de vues de l'acteur.

Qu'il s'agisse de modifier ou d'introduire des procédures, ce sont bien les comportements réels des acteurs qui seront modifiés. Cette intervention dans le champ organisationnel doit tenir compte de cette réalité.

Ces impératifs nous ont conduit à concevoir un instrument d'enquête orienté vers les techniques qualitatives dont la structure d'entretien semi-directif laisse une part d'initiative à l'interviewé. Les choix sont le produit des interactions entre acteurs, de règles et d'arrangements mis en place au sein de l'organisation.

L'analyse qualitative s'apparente à des techniques interprétatives qui visent à décrire, décoder, traduire à partir de la signification des termes (ou phrases) et non de leur fréquence les phénomènes sociaux

plus ou moins ordinaires. Elle va au-delà du critère de présence /absence d'une catégorie par rapport à l'autre. Elle permet de mieux cerner, d'analyser la signification de l'information.

Cela s'est donc traduit par la conception d'un guide d'entretien à la fois thématique et cadré par des questions fermées. Il a fallu en effet encadrer l'interview parce que certains sujets abordés renvoyaient à des éléments statistiques de la structure et de son fonctionnement.

La taille de cette entreprise a été un facteur de choix, puisque notre étude s'intéresse à la PME (10 à 250 salariés), ainsi que l'âge de l'entreprise (5 ans et plus). Pour conserver une certaine diversité, nous n'avons pas retenu comme critère le secteur d'activité.

Pour cette présentation, nous nous focaliserons sur les résultats concernant une PME dirigée par un militant du CJD.

Nous avons pu à la fois quantifier et surtout qualifier (analyse du discours) notre travail. Il a donc été mené grâce au logiciel Sphinx et de manière manuelle.

Selon N. Garric, I. Léglise, S. Point (2005) « l'analyse de discours peut être réalisée à l'œil nu, dans une approche qualitative, en s'intéressant à la forme des textes ou être supportée par des logiciels d'analyse textuelle (lexicométrie, logométrie) ».

## 2.2. LES ELEMENTS DE NOTRE CAS : L'ENTREPRISE A&F

Le dirigeant, de notre étude de cas, est à la tête d'une entreprise de plus de 100 ans, dans le secteur plutôt concurrentiel de l'emballage bois. Depuis près de 10 ans qu'il dirige cette PME de 50 salariés, ce jeune patron (la quarantaine) a choisi de la recentrer sur le métier de l'emballage bois spécifique. Ainsi A&F détient 6% du marché hexagonal. Ce qui implique une interaction équilibrée entre trois facteurs de base : le marché, le produit et la technologie.

Dans son orientation stratégique, l'entreprise a donc spécialisé son activité. Ce qui lui permet de réaliser des économies d'échelle, de créer des effets d'expérience, d'espérer atteindre une taille critique dans la spécialité concernée.

En dehors des exigences d'équilibre financier, le poids<sup>1</sup> et le type de relation client (plutôt asymétrique) et aussi investisseurs<sup>2</sup> expliquent que cette spécialisation a pris tour à tour plusieurs formes<sup>3</sup>, mais surtout ont eu pour conséquence d'oblitérer sa stratégie non pas en diversifiant ses produits mais plutôt en tentant de se différencier.

**Cette stratégie de différenciation** a permis à A&F de singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents et d'élargir la gamme offerte à une clientèle aux exigences nouvelles grâce notamment à des particularités apportées aux divers modèles. Cette différenciation a donc entraîné un élargissement de la gamme de produits offerts en personnalisant certains.

En effet, dans ce monde ouvert, la relation structurelle aux grands groupes (une majorité de ses clients autrefois indépendants font désormais par phénomène de concentration patrie de grands groupes) du patron d'A&F l'amène à suivre leur démarche et à se mettre dans d'autres logiques ; non seulement en terme de volume (X 200) mais aussi de stratégie : élargir ses gammes de produits (s'appuyer sur le modèle de caisse en bois de vin pour concevoir des coffrets de présentation).

Cependant, l'option directrice s'est toujours apparentée à la stratégie de **créneau**<sup>4</sup> voire de **niche**<sup>5</sup>. A&F indique ainsi : « Si demain, je veux me concentrer à nouveau sur les caisses à vin à Bordeaux, je n'ai pas besoin d'informaticien, je n'ai pas besoin d'avoir un designer, .... Ma question c'est si j'ai un

---

<sup>1</sup> Une poignée de grands comptes est à l'origine de 80% du chiffre d'affaires.

<sup>2</sup> Capital réparti pour 32% Crédit Agricole & Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou Charente, 68% le dirigeant.

<sup>3</sup> Stratégie de survie avec des actions ciblées pour l'équilibre financier ; stratégie de dégagement se traduisant par l'abandon des activités déficitaires et plus récemment stratégie de recentrage par centrage de l'activité sur le métier principal.

<sup>4</sup> Créneau : segment étroit d'un marché correspondant à un produit ou à une clientèle spécifique. La stratégie de créneau consiste à limiter volontairement son activité à un segment particulier du marché.

<sup>5</sup> Niche : produit spécifique et/ou clientèle particulière non satisfaits par les entreprises présentes sur le marché.

*designer, c'est pour faire quoi ? quel type de clientèle ? qu'est-ce que ça signifie ? Est-ce qu'il faut 3 commerciaux de plus pour absorber le coût d'un designer... »*

A&F sait que ce type de stratégie permet d'obtenir un avantage concurrentiel en s'adressant à des clientèles spécifiques grâce à des produits originaux répondant à leurs besoins particuliers.

Réponse d'autant plus ciblée et ajustée que la mise en relation avec la clientèle (grands comptes) s'opère par appel d'offres.

Dans cette entreprise familiale pour A&F, il y a un lien interne entre intérêt patrimonial et croissance.

A ce stade de l'exposé, il est essentiel de se rappeler qu'**en matière d'organisation autant que de communication** seule la **conviction du dirigeant** demeure **primordiale** (Calori, Livian et Sarnin, 1989).

Ce dirigeant est depuis près de 10 ans un fervent MILITANT du développement durable et de la RSE via son action au sein du CJD régional. Et d'expliquer : *« je suis dans la doctrine du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) qui a développé depuis 10 ans le concept de **Performance Globale**. L'entreprise en tant que structure économique est au cœur d'un système dans lequel les clients, les fournisseurs, le personnel, l'environnement, les pouvoirs publics sont des stakeholders, des **parties prenantes**. Le CJD milite pour qu'on étudie et qu'on améliore le système de relations entre les différentes parties prenantes. Je milite fortement pour que dans les relations de sous-traitance PME / grands groupes on fasse du développement social et sociétal, et que PME / grands groupes soient effectivement dans des **relations gagnant-gagnant** et non pas simplement dans la logique où le sous-traitant PME doit s'améliorer en permanence pour faire baisser ses coûts dans l'espoir de conserver une part de marché chez les grands donneurs d'ordre. »*

Et d'éclairer son propos, *« Pour moi il n'y a rien de pire que le désengagement de l'énergie des patrons face à leur environnement ! »*

Son engagement et l'analyse de son discours montrent que ses convictions majeures sont davantage axées PERENNITE<sup>6</sup> (logique patrimoniale, importance de la transmission, refus de l'endettement et de l'accumulation) que croissance (logique de valorisation du capital, autonomie de décision, rentabilité). Et A&F de préciser : *« La position des PME, (telles A&F) qui se mettent dans des démarches humainement salutaires le font au détriment de l'économie de l'entreprise, ça c'est incontestable, c'est-à-dire que les dirigeants sont les seuls à absorber le coût de ces opérations et il n'y a aucune chaîne de valeur ajoutée qui les absorbe. »*

Et de citer un exemple concret : le bilan carbone demandé par certains grands comptes et la construction de nouveaux locaux HQE. Ces investissements représentent un coût qui non seulement ne pourra être facturé aux clients, mais qui rend impossible l'embauche de personnel ; *« à court terme il y a dégradation économique par contre à moyen terme, vous gardez la capacité de trouver du personnel enthousiaste, engagé »*.

*... « Le profit de l'année est réinvesti dans l'entreprise ; c'est la force de l'actionnaire de la PME ; et la grosse faiblesse c'est qu'on est dans un monde en mutation qui éventuellement nécessite de l'argent et qu'on a tendance à se dire que pour ne pas perdre son indépendance, il vaut mieux de pas diluer son capital dans d'autres mains »*.

De même son processus de décisions est plutôt orienté proactif délibéré (stratégies accommodante, offensive) que réactif incrémental (stratégies réactive, défensive). Quant à son attitude entrepreneuriale notamment vis à vis de la RSE, elle se place sur le registre de l'endurance et de l'engagement plutôt que de l'opportunisme.

Pour A&F, *« la responsabilité sociétale, on y va d'abord par conviction »* et d'illustrer son propos par l'exemple du bilan carbone qui certes peut s'apparenter à une opération marketing du développement durable mais *« pour moi c'est une question de le pilotage d'une PME avec une visée à peu près responsable. »* Il s'inscrit donc bien au-delà de la vision de Maignan & Ferrell (2001) qui proposaient de voir la citoyenneté d'entreprise (concept défini en référence aux modèles de RSE) comme un véritable « instrument marketing », tant les possibilités qu'offre cet outil en interne pour développer la

---

<sup>6</sup> Selon la typologie de Marchesnay (1997) PIC (Pérennité Indépendance Croissance) versus CAP (Croissance Autonomie Pérennité).

motivation et l'implication des salariés, et en externe, pour renforcer la loyauté et la fidélité des consommateurs leurs apparaissaient très prometteuses.

### **D'un ancrage**

Si A&F a acquis la certitude que la responsabilité vis à vis de son entreprise renvoie à un équilibre entre Social / Economie / Finance / Environnement / Société, cet équilibre ne peut faire l'économie d'une réflexion éthique du dirigeant appliquée à l'organisation (agir pour l'intérêt général).

La logique d'action civique (Boltanski et Thevenot, 1987) d'A&F semble fortement imbriquée dans cette mise en éthique, dans cette prise de conscience supérieure car fondée sur des valeurs expérimentées, choisies au fond de soi-même comme l'expression de son comportement personnel au service du devenir du collectif.

Katz (1964) souligne qu'une organisation repose avant tout sur le refus de comportements de prédation entre ses membres et, au contraire, valorise l'émergence d'un souci de la conservation et du développement de l'environnement. Pesqueux et Biefnot (2002) rappellent que le champ de l'éthique des affaires a été marqué par la diffusion de thèses néo-libérales qui insistent sur la nécessité de probité de l'individu (Virtue ethics, approche basée sur l'intégrité).

Kant met en relief que l'éthique est une pratique réflexive en vue d'une détermination des comportements personnels ; « la science des lois de la liberté s'appelle *éthique* ». L'éthique est d'abord une activité d'intériorisation, de représentation du réel qui ne peut être que personnelle, intime. Freud puis Lacan ont particulièrement insisté sur cette exigence du regard personnel en s'appuyant sur l'analyse d'Aristote. C'est donc bien dans la capacité de prendre une distance à l'égard des contraintes externes et internes, des comportements appris, et même des règles, que se renouvelle le geste éthique.

Ce qui renforce le processus éthique d'intériorisation, c'est ce va-et-vient entre action et réflexion, entre participation collective et reflux solitaire (Green, 1995) ou comme l'indique André Comte-Sponville (2004) « *c'est précisément parce qu'il n'y a pas de morale de l'entreprise, qu'il doit y avoir de la morale dans l'entreprise* ».

Qu'en est-il du partenaire « d'affaires », « sa puissance de feu » rend-elle compatible son implication réelle dans cette même capacité et intégrité ?

Peut-il ; veut-il s'inscrire dans un agir socialement responsable, en recherchant une répartition des charges et des coûts avec ses partenaires fournisseurs et/ou sous-traitants ?

Où placer et comment placer le curseur, la limite entre les pressions exercées sur son (ses) partenaires qu'il faut envisager et celles qu'il ne faut plus du tout pratiquer ?

Ces interrogations souvent minimisées vident de leur sens les éléments conceptuels concernant les relations client-fournisseur développés dans la première partie ou du moins les oblitèrent. Comme le souligne Ulrich Beck (2003) « *chacun est cause et effet à la fois et personne ne peut donc être cause de quoique que ce soit. Les causes se dissolvent dans l'interchangeabilité générale des acteurs, des circonstances, des réactions, des contre-réactions* ». Qu'en est-il du concept de responsabilité ?

Si depuis longtemps (Bowen, 1953 ; Carroll, 1979) les entreprises ont reconnu que leur rôle, parmi d'autres, consiste à contribuer au développement des communautés dans lesquelles elles opèrent, cette communauté ne commence-t-elle pas au premier cercle des parties prenantes (Pautard, 2004) (acteurs internes, partenaires « d'affaires » directs [fournisseurs, sous-traitants, clients]) ?

L'approche classiquement admise de la RSE confère donc au dirigeant une responsabilité élargie ; ce qu'A&F reprend à son compte, car il est de sa responsabilité d'accroître les bénéfices de son entreprise tout en intégrant dans sa gestion les besoins de tous les acteurs ayant un intérêt dans l'organisation, en construisant avec chacun d'entre eux une relation durable. En somme, accroître les profits d'A&F est un facteur de pérennité à condition que le projet soit mené sur le long terme. Ces partenaires font-ils du développement durable avec lui ??

« *La première responsabilité d'une entreprise est de rester bénéficiaire pour se maintenir en activité* » et la vision de long terme doit l'emporter sur celle de court terme (Boasson et Wilson, 2002). Il s'agit ainsi selon le CJD de « *s'engager pour une autre vision de la performance, plus respectueuse des*

*parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme »<sup>7</sup>. Dans notre étude de cas, est-on dans une situation de respect réciproque ??*

La démarche d'A&F est avant tout **volontaire** : cette responsabilité élargie va au-delà d'une simple responsabilité économique, légale, contractuelle. Et ce notamment en raison du rôle social de l'entreprise, du poids des relations humaines, d'une quête de légitimité, de la volonté et du profil du dirigeant. De plus, A&F ne voit pas l'intérêt d'une loi sur la RSE<sup>8</sup>.

Selon les termes du Livre Vert de la Commission européenne : « *la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises décrivent ce concept comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ».

On l'aura compris, toutes les actions menées par A&F sont dictées par l'engagement du dirigeant puis par choix opportunistes.

L'intérêt de la démarche RSE pour A&F réside comme indiqué plus haut dans cette capacité à pouvoir attirer les meilleurs salariés.

Cependant, lorsque le client exige pour le confort de ses propres salariés des micro-actions<sup>9</sup> auprès de son fournisseur (sans prendre part aux conséquences économiques que devra supporter ce dernier), il impacte sur les possibilités d'évolution des ressources humaines de ce fournisseur.

D'autant plus qu'A&F rémunère 20% de plus que ses concurrents, ses ouvriers (qui représentent 60% de ses effectifs). Et de préciser « *quand on est dans une logique de pression économique, où déjà vous avez une main d'œuvre coûteuse, parce qu'elle est meilleure aussi, ce que j'essaie de faire c'est de trouver des commandes et de maintenir l'emploi dans cette concurrence mondiale* ».

Cette situation d'injonction paradoxale a sans doute été produite par le client de manière fortuite et de bonne foi. Ce n'est qu'une conséquence malheureuse, dont le fournisseur seul est bien obligé de s'accommoder après coup.

Cependant deux constantes apparaissent :

- c'est le client qui maîtrise la définition et la sélection des risques et le fournisseur qui les assume en ne pouvant en partager qu'une infime partie.
- entre la richesse perceptible par le client et les risques non perceptibles, ce sont les risques qui ont perdu d'avance et de fait se voient transférés en grande partie au fournisseur.

Peut-on alors pour la seule raison qu'il n'y a peu d'échappatoire renoncer à sa distance critique, à sa responsabilité, voire sa conscience morale et se réfugier dans l'inévitable, la fatalité ?

Pour A&F son choix est fait : c'est clairement non.

## **A un combat**

La violence des rapports économiques dans la chaîne de sous-traitance est telle que selon les dires d'A&F « *chacun des donneurs d'ordres s'ingénie à refiler la patate chaude au fournisseur et/ou au sous-traitant*.

*La pression réside dans le fait qu'aujourd'hui il faut offrir des compétences dans tous les domaines qualité, logistique, design, commercial, ... mais face à la concurrence mondiale, il est très difficile de répercuter au client l'ensemble du coût des compétences que le dit client a choisies lui-même. On va à la limite vers des prestations à valeurs grandissantes et avec une marge décroissante. Sur l'aspect sociétal, les grands donneurs d'ordre transfèrent aux sous-traitants les bonnes conduites, c'est-à-dire*

---

<sup>7</sup> Source : [www.cjd.net](http://www.cjd.net).

<sup>8</sup> D'autant que d'un point de vue individuel, aucune loi n'interdit ni l'égoïsme, ni la haine, ni la méchanceté, ni le mépris ni le mensonge. Le spectre du "salaud légaliste" fait donc partie de l'univers des possibles (Comte-Sponville, 1995).

<sup>9</sup> En dehors d'actions purement développement durable, un conditionnement en palettes ne dépassant pas les 1m au lieu du conditionnement classique à 1m50.

*des exigences de certifications sans en payer le prix. Ce qui permet à ce client ultime d'avoir effectivement une déontologie totale.*

*De plus, la problématique de la concentration des clients avec des ratios de plus en plus financiers et des contrôles de gestion de plus en plus efficaces fait porter sur ma PME une pression qui fait qu'ensuite les questions sociales ou sociétales sont à ma seule discrétion par rapport à ce que j'ai envie et ce que je peux faire.*

*La question centrale : c'est comment la PME s'adapte à ses clients, à ses fournisseurs, à ses partenaires ... ».*

Ainsi la relation client<sup>10</sup> et son évolution, ses enjeux<sup>11</sup> et leur évolution ont donc des retentissements dans l'entreprise sur l'intégration ou non d'actions développement durable dans ses choix stratégiques. Selon les typologies classiques (Marchesnay, 1997), quatre grandes stratégies peuvent être déclinées :

- stratégie réactive : consiste à faire moins que ce qui est requis,
- stratégie défensive ou conformiste : consiste à faire le minimum requis,
- stratégie d'accommodante : consiste à faire tout ce qui est requis,
- stratégie proactive ou offensive : consiste à aller au-delà ce qui est requis.

A&F défend sa ligne directrice proactive ou offensive comme signalée en introduction de ce cas et ce malgré les opérations en ricochet de ses partenaires.

Ce que révèlent les éléments de discours d'A&F, c'est que la RSE n'est pas suffisamment pensée et agie de manière globale d'amont en aval. Elle se focalise trop par rapport à ce que fait l'entreprise pour elle-même. Elle reste axée sur une démarche **individualiste**, et renvoie à la question suivante : en tant qu'individu, de quoi sommes-nous obligés ?

**Juste d'être libres**, c'est-à-dire d'être **compétents** en tout, vite et bien, pour choisir au mieux de nos intérêts ! Mission à la fois impossible et angoissante. Impossible : car c'est à la fois s'affranchir et réclamer des règles pour exercer notre liberté.angoissante : car seul devant notre risque d'incompétence, il nous est difficile de recueillir l'aval, l'aide ou l'assistance des grandes figures de l'autorité (ministre, patron, père, prêtre, ...), puisque au nom de la liberté nous n'en voulons plus, et qu'elles tombent les unes après les autres.

Ce qui est aussi en train d'atteindre ses limites c'est le système capitaliste. L'accumulation du capital à travers la production est entrée en crise « structurelle ». En effet (Wallerstein, 2006) les trois coûts de production (coût du personnel, coût des *inputs* – produits nécessaires à la production – et le coût des *outputs*) sont arrivés à un niveau tellement bas qu'ils mettent en péril la possibilité de continuer une accumulation illimitée du capital. Ce qui fait que la bonne accumulation du capital est elle aussi perturbée. La violence des rapports va continuer à s'accroître, d'autant que personne (aucun Etat) ne peut contrôler les processus de tensions et de fluctuations sur les coûts....

## CONCLUSION :

Face à la demande de responsabilité sociale et environnementale, un risque existe pour l'entreprise d'une certaine dispersion : quelle part donner au sociétal dans le projet de l'entreprise, quel niveau d'attention donner aux partenaires, quelle importance leur donner à travers le nombre de ces partenaires et leur taille ? Ces questions ne sont résolubles que si système de légitimité et gouvernement d'entreprise évoluent de manière cohérente, autour d'un projet dont le sens est à construire avec les partenaires.

Dans une imbrication systémique, et à l'aune de l'actuelle collusion financière systémique, il serait temps de se demander quels sont les impacts des actions de l'amont sur l'aval, et ce sur toute la chaîne des parties prenantes.

Question peu posée.

Peut-on conjuguer intérêts et réalités sous une configuration nouvelle, celle de la supériorité du comportement donnant - donnant théorisée par Axelrod (1981) ?

---

<sup>10</sup> Asymétrie dans notre cas.

<sup>11</sup> Transmission, projets nouveaux, poids de l'environnement économique et social ...

Pour Y. Pesqueux (2009), la RSE fille de l'éthique des affaires a été présentée comme une idée, voire une idéologie. Mais en fait, elle est, a été, utilisée comme un instrument de gestion.

Où est donc passée l'éthique, lorsque dans un système en crise, nourri et se nourrissant des incertitudes financières, SEULS LES EFFECTIFS DEMEURENT L'UNIQUE VARIABLE D'AJUSTEMENT pour réguler ce système ?

Pour Alain Touraine (2005) « nous sommes engagés sur une voie dans laquelle la fracture est consommée et difficilement régulable entre - le monde de l'objectivité, de l'économique, des marchés, des produits, services, des organisations, monde qui repose sur des rationalités instrumentales, mécanistes et - le monde de la subjectivité, des acteurs, des relations, des principes, des valeurs, des cultures, monde qui repose sur des approches co-constructives, interactionnistes et sur les diversités. Entre ces deux mondes le lien ne peut plus être assuré par le politique. Seule l'expérience individuelle peut faire communiquer ces deux mondes ». Et changer la donne, dans ce cadre, comme dans le cadre de l'entreprise. Mais, il se peut que la stratégie partenariale ne soit qu'un leurre, comme dans notre cas.

## BIBLIOGRAPHIE :

- AXELROD R., HAMILTON W. (1981). The Evolution of Cooperation, *Science*, 211, 1390.
- BECK U. (2003). *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Lavoisier, coll. Recherche.
- BOASSON C., WILSON A. (2002). Responsabilité sociale et stratégie d'entreprise, *L'Expansion Management Review*, 107, 2-3.
- BOLTANSKI L., THEVENOT L. (1987). *Les économies de la grandeur*, Paris, PUF.
- BOWEN H. (1953). *Social Responsibility of the businessman*, New York, Harper-Row.
- CALORI R., LIVIAN Y-F. & SARNIN Ph. (1989). Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performances économiques, *Revue Française de Gestion*, juin-août.
- CARROLL A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- CARROLL A. B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, July-August, pp. 39-48.
- CAZAL D. (2006). « La RSE et ses parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats », *1er Congrès du RIODD*, université Paris 12, Créteil, décembre.
- CHARREAUX G. (2004). Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux, *Cahier du FARGO*, n° 1040101, version révisée, décembre.
- COMBEMALE M. et IGALENS J. (2005). *L'audit social*, Paris, PUF Coll. Que sais-je ?
- COMTE-SPONVILLE A. (1995). *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF.
- COMTE-SPONVILLE A. (2004). *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel.
- CORIAT B. et WEINSTEIN O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de poche.
- DONALDSON T. et PRESTON L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), pp. 65-91.
- FREEMAN R. E. (1984). *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, M.A., Pitman.
- FREEMAN R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory : some future directions, *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, pp. 409-421.
- GARRIC N., LEGLISE I. & POINT S. (2005). « Le rapport sociétal et environnemental de Total à l'épreuve de l'analyse de discours », Grefige, Actes du colloque *La responsabilité sociale de l'entreprise: réalité, mythe ou mystification ?*
- GOND J.P. et MERCIER S. (2004). « La théorie des parties prenantes : une synthèse critique », *Actes AGRH*.
- HASNAS J. (1998). The Normative Theories of Business Ethics : A Guide for the Perplexed, *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 1, p. 19-42.

- KAHNEMAN D., TVERSKY A. (1979). Prospect Theory : An Analysis of Decision under Risk, *Econometrica*, vol. 47, n° 2, mars, p. 263-291.
- KATZ D. (1964). Motivational basis of organizational behaviour, *Behavior Science*, 9, 131-146.
- LIVIAN Y-F. (1998). *Organisation, théories et pratiques*, Paris, Dunod.
- MAIGNAN I., FERREL, O. (2001) Corporate citizenship as a marketing instrument : concepts, evidence and research, *European Journal of Marketing*, 3-4 (35), 457-484.
- MARCHESNAY M. (1997). Petite entreprise et entrepreneur. In *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Joffre, P. & Simon, Y., 2eme édition, 2209-2219.
- MERIC J., PESQUEUX Y. & SOLE A. (2009). *La société du risque, analyse et critique*, Paris, Economica.
- MINTZBERG H. (1989). *Inside our strange world of organizations*, New York, The free Press.
- MORIN E. (1991). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, ESF Éditeur, coll. Communication et complexité.
- MORIN E. (2010). Pour une autre économie, article web, 3 novembre.
- PAUTARD D. (2004). Les avantages d'une approche marketing consciente des principes de responsabilité sociétale, *Revue Française du Marketing*, 200 (5), 67-81.
- PASQUERO J. (1995). Éthique et entreprises : le point de vue américain, dans Côté, M. & Hafsi, T., *Le management d'aujourd'hui : une perspective nord-américaine*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.
- PESQUEUX Y., BIEFNOT Y. (2002). *L'éthique des affaires – Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris, Editions d'Organisation.
- TROMPENAARS F. (1994). *L'entreprise multiculturelle*, Maxima Laurent du Mesnil.
- TOURAINÉ A (2005). *Un nouveau paradigme : pour comprendre le monde d'aujourd'hui*, Paris, Fayard.
- TEUBNER G. (1993). Nouvelles formes d'organisation et droit, *Revue française de Gestion*, n° 96, novembre-décembre, pp. 50-68.
- VOGEL D. (2008). *Le Marché de la vertu. Possibilités et limites de la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Economica.
- WALLERSTEIN I. (2006). *Comprendre le monde. Introduction à l'analyse des système-monde*, Paris, Editions La Découverte.

# LA PENURIE D'INFIRMIERE : MYTHE OU REALITE POUR LES ETABLISSEMENTS DE SANTE, LES STAGES, LEVIERS D'ACTION POUR LES RECRUTEMENTS

**Carole SYLVESTRE**

*Doctorante en 2<sup>e</sup> année science économiques et de gestion*

Université Lyon 3, centre Magellan RH,

csylvestre@numericable.fr

## RESUME :

Depuis quelques années, le milieu de la santé doit faire face à une raréfaction des ressources. Le nombre de candidats postulants est inférieur aux besoins. Les besoins de recrutement infirmiers s'expliquent par les postes non pourvus mais aussi aux départs à la retraite des infirmières qui seront à leur maximum dans les 5 ans à venir.

La rencontre avec le terrain, plus particulièrement des étudiants infirmiers en fin de formation nous a permis de connaître leurs motivations pour postuler dans les établissements de santé.

Au terme de cette phase exploratoire, nous avons pu d'identifier certains déterminants de cette candidature. Le déterminant retenu est le rôle joué par le stage lors du recrutement. Le stage est un temps important dans la formation des infirmiers, il représente la moitié de la durée de la formation.

Les théories de la socialisation organisationnelle (Schein 1967, Van Maanen 1978, Lacaze 2005), des identités professionnelles (Fischer 1986, Dubar 1995, Feldman 1976), de l'apprentissage et de l'intériorisation (Perrot) citées comme sous ensemble de la théorie de la socialisation sont mobilisées pour comprendre l'entrée des jeunes infirmiers dans le monde du travail et répondre à la question « dans quelles mesures, le stage en fin de formation est un moyen de recrutement pour les établissements de santé ? »

**Mots clés :** recrutement infirmier, stage, socialisation

La plupart des établissements de santé public ou privé doivent procéder à un nombre important de recrutements d'infirmières. Les besoins infirmiers se mesurent par les postes non pourvus mais aussi par les départs à la retraite importants de ces professionnels (Drees 2010). De surcroît, les professionnels en formation ne suffisent pas à compenser les postes vacants. Dans un contexte de pénurie de ressources, les recrutements sont des enjeux majeurs pour les établissements de santé. Les tensions du marché du travail doivent inciter les instituts de formations à accompagner les étudiants durant le parcours de formation et les entreprises à engager des actions d'attractivité et de fidélisation des ressources humaines. De ce fait, les stages réalisés en fin de formation peuvent-ils être des moyens pour inciter les futurs professionnels à postuler dans les établissements de santé.

Dans une première partie de ce travail de recherche, nous tentons d'identifier les principales causes de cette pénurie de ressources. Dans une seconde partie nous présentons une problématique de recherche avec un modèle d'analyse.

# 1. DEMOGRAPHIE INFIRMIERE UN ETAT DES LIEUX

## 1.1. LE MANQUE DE RESSOURCES DANS LE DOMAINE DE LA SANTE

### **La situation en France**

Depuis plusieurs années, les établissements de santé doivent faire face à une pénurie de professionnels de santé. Cette pénurie est plus marquée au sein de la population des infirmières. Cette raréfaction de ressources soignantes n'est pas récente, ni propre à la France. Elle est décrite depuis plusieurs années (OCDE 2009).

La pénurie de professionnels de santé peut avoir un impact sur la diminution ou la rationalisation de l'offre de soins dans certaines disciplines médicales ou selon la localisation géographique. Il est nécessaire de garantir une offre de soins sans trop d'inégalité sur le territoire afin de ne pas amplifier une disparité entre le nord et le sud ou entre les zones rurales et urbaines.

Par ailleurs, on constate d'une part une augmentation des besoins de santé avec une population dont l'allongement de la vie fait qu'elle s'accroît numériquement avec des besoins de santé lié à l'âge accrus et d'autre part la baisse de la démographie médicale va nécessiter la recherche de collaborations nouvelles entre médecins et paramédicaux qui accentueront le besoin d'infirmières. Dans son rapport, le Pr Y. Berland reprend ces différents points et tente d'apporter des propositions comme « *mettre en place un partage des tâches, créer de nouveaux métiers* » (Berland,2002). Par exemple, certains actes médicaux dans des domaines souvent techniques ou chroniques pourraient être dans un avenir proche pris en charge par des infirmières. Ce transfert de tâches permettrait de pallier la pénurie médicale mais nécessiterait en conclusion plus d'infirmières sur le marché du travail et des infirmières plus qualifiées. L'extension de l'offre de soins peut s'opérer par l'habilitation de certains professionnels de santé non médicaux à assurer des activités initialement réalisées par le corps médical (Bourgeuil 2010).

La problématique de la pénurie d'infirmières ne touche pas uniquement la France. Elle est décrite dans la plupart des pays européens ainsi que sur le continent américain. (Mottay 2010)

## 1.2. LA SITUATION D'AUTRES PAYS

Les Etats – Unis ont rencontré dans les années 80 une pénurie d'infirmières. Ils ont tenté d'y remédier en créant le concept du « *magnet hospitals* ». La gestion d'un Magnet Hospital est caractérisée par un management participatif et de soutien dans une structure organisationnelle décentralisée et débureaucratisée. L'établissement se démarque par son attraction à retenir les infirmières, un faible roulement et une forte satisfaction au travail (Brunel 2009).

Le Canada a tenté de répondre à la pénurie d'infirmières en segmentant les soins. Selon leurs natures, les soins sont dispensés soit par une infirmière, soit par un autre professionnel.

Les pays européens sont également concernés par le manque d'infirmières. En Belgique, le gouvernement a engagé une réflexion sur l'augmentation du nombre d'étudiants en formation ainsi que sur les modalités de sélection.

Au Royaume-Uni, dans les années 1990 on observe une pénurie du personnel infirmier principalement dans le secteur public du fait de la réduction du nombre de place de formation et de la différence de rémunération entre le secteur public et le secteur privé. Pour inverser cette tendance, le gouvernement a mis en place différentes actions comme développer l'attractivité de la profession en augmentant les quotas d'étudiants, les salaires à l'embauche ainsi qu'une réflexion sur l'organisation du temps de travail. Depuis 1999, cette réforme a permis à 4000 professionnels de renforcer le secteur public (National Health Services).

En France, la pénurie d'infirmières peut se décliner selon deux dimensions. Une première dimension est quantitative, une deuxième dimension plus qualitative

### **L'offre est insuffisante compte tenu des besoins : les quotas**

Les quotas infirmiers ont été instaurés en 1983 par le Ministère de la santé afin de réguler le nombre de professionnels. Ils ont dans un premier temps diminué pour à nouveau augmenter à partir des années 1993. Dans les années 2000, on constate une forte augmentation du quota d'étudiants infirmiers. Depuis 2004, le quota est maintenu à 30000 étudiants par an soit deux fois plus que dans les années 1980.

Entre 2000 et 2009, on observe une augmentation des effectifs dans les différentes professions de santé (Burdillat 2010). Selon le répertoire ADELI, le taux de croissance pour les infirmiers est de 29,5%, de 28,8% pour les masseurs kinésithérapeutes. Les lunetiers opticiens bénéficient du taux de croissance le plus important avec 95,5 %. L'augmentation des quotas se traduit par un accroissement des effectifs sur le marché du travail. Pour les infirmières l'évolution démographique est moyennement rapide puisqu'il s'écoule un minimum de trois ans avant leur arrivée sur le marché du travail du fait de la durée des études.

### **Les interruptions de formation**

Cependant, la hausse du nombre d'étudiants inscrits n'a pas enrayer le manque d'infirmières. On constate pour 20% d'entre eux un abandon de la formation au cours des 3 années. La défection des étudiants malgré une sélection par un concours d'entrée qui consistent à valider la maîtrise de l'écrit et du calcul interpelle (Rapiau, Riondet, 2009). Ainsi, malgré un concours qui se veut sélectif certains étudiants ne se présenteront pas aux épreuves du diplôme d'Etat. L'arrêt définitif est motivé dans 30% des cas par une modification du choix professionnel en raison de la méconnaissance du métier et des limites de l'étudiant. (Capron 2005). La demande d'interruption temporaire fait suite dans 25% des cas à des difficultés personnelles ou financières et dans 20% pour des raisons de santé (Lamberton, Lepege 2008). La formation pratique sur le terrain semble être difficile pour certains étudiants et pourrait expliquer ce taux d'abandon. En effet, les étudiants vivent ces périodes de stage qui sont souvent leur premier contact avec le milieu hospitalier, comme stressantes, difficiles sur le plan émotionnel. En revanche, les étudiants ayant une expérience professionnelle dans le milieu hospitalier mènent leur formation à terme. Ils seraient mieux préparés à appréhender l'univers hospitalier que les étudiants sortant du baccalauréat.

Dans le but de diminuer ce taux d'échec ou d'abandon de formation certains organismes financeurs comme les régions qui ont en charge le financement du fonctionnement des instituts de formation ont réalisé des études afin d'identifier les causes d'abandon et de proposer des actions correctives (Lamberton, Lepege 2008). L'objectif est de garantir l'arrivée sur le marché un nombre de professionnels pouvant enrayer la raréfaction des ressources.

De plus, 6% des diplômés n'exerceront pas la fonction d'infirmier une fois l'obtention du diplôme. Une fois diplômés, certains professionnels vont s'engager dans une autre formation pour s'orienter dans une autre voie souvent plus compatible avec une vie privée. Pour les jeunes, l'équilibre et la complémentarité entre la vie professionnelle et la vie privée sont une préoccupation (Thevenet).

Par ailleurs, l'équivalence européenne du diplôme d'infirmier permet aux professionnels d'exercer dans les pays européens de ce fait, un certain nombre d'entre eux n'exerceront pas sur le territoire.

Cette déperdition durant les études initiales et en fin de formation entretient une tension sur le marché du travail du fait de ne pas pouvoir répondre aux besoins quantitatifs des établissements de santé.

En plus des quotas, la démographie des infirmières renforce la pénurie.

### **La démographie des infirmières**

La pyramide des âges détermine les évolutions démographiques des professionnels. Lorsque l'on analyse cette pyramide des âges pour les infirmières on constate un départ massif de professionnels à la retraite pour les années 2011-2013. L'augmentation des quotas a également pour but de pourvoir les postes qui seront libérés par ces départs.

Autre enseignement de la pyramide des âges on note un vieillissement de la population infirmière. L'âge moyen a augmenté de 4 ans entre 1990 et 2005. Il est actuellement de 42,6 ans. Les modifications statutaires récentes portant sur le changement de catégorie vont conforter cet allongement du fait de la suspension des droits à la retraite à partir de 55 ans pour les soignants ayant 3 enfants et exercés 15 ans dans le service public.

Le vieillissement de la population des infirmières a pour conséquence l'augmentation des pathologies induites par les troubles musculo-squelettique générant une augmentation des accidents de travail et un absentéisme de longue durée. Les agents sont plus nombreux à s'arrêter et s'arrêtent plus longtemps (Quotidien du médecin- enquête SOFCAH 2012). Ces pathologies professionnelles peuvent aboutir à des reconversions professionnelles ou des incapacités de travail selon le niveau d'inaptitude renforçant ainsi le déficit de professionnels auprès des patients.

Cependant, un rajeunissement de l'âge de la population pourrait être espéré du fait de l'entrée sur le marché du travail de professionnels plus jeunes. Toutefois, il sera pondéré par le nombre de professionnels intégrant la profession lors d'une reconversion professionnelle.

### **La répartition territoriale : une disparité entre les régions**

Il existe une disparité entre les régions comme celle de l'Île de France en difficulté sévère malgré un taux élevé de personnes formées et la région Bretagne où le nombre d'étudiants en fin de formation est identique au nombre de professionnels en activité un an après (DRESS 2009). Les étudiants en soins infirmiers n'hésitent pas pour réussir leur projet professionnel à intégrer des instituts de formation hors de leur région d'origine. Dès l'obtention de leur diplôme ces derniers repartent s'installer proche de leur famille.

Les professionnels sont attirés par l'héliotropisme se traduisant par une importante densité de para-médicaux dans les régions PACA et Languedoc-Roussillon. La qualité de vie induite par l'environnement géographique ou le coût du logement créé également des phénomènes migratoires.

## *1.3. UNE DIMENSION QUALITATIVE : L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL*

### **Le milieu professionnel : l'hôpital un univers contingenté**

La fonction publique hospitalière regroupe 19 % des effectifs de la fonction publique, soit 1,014 million de personnes en 2006. Dès les premiers mois d'activité professionnelle, les infirmières rejoignent majoritairement la fonction publique hospitalière (DRESS 2008).

Les infirmières se distinguent des autres diplômés de la santé et du secteur social en travaillant majoritairement dans des établissements de plus de 50 salariés, 41 % exercent dans des grands établissements de plus de 3 000 agents et cela dès le premier emploi (emploi public 2009).

### **L'hôpital : un lieu de formation.**

Le statut et les missions de l'hôpital est un lieu de formation professionnelle. Promouvoir la formation continue est une mesure d'attractivité incontournable pour les établissements. Elle répond à plusieurs attentes des professionnels qui lors de ces temps de formation peuvent échanger, prendre du recul et améliorer les soins qu'ils dispensent et par conséquent satisfaire leur motivation de soignant. La formation permet d'apprendre pour acquérir de nouvelles compétences et de poursuivre la formation initiale (Schein 1968)

Par ailleurs, l'établissement de santé par sa politique de formation continue peut promouvoir pour certains agents l'entrée en formation à l'IFSI par le biais des études promotionnelles. L'établissement assure à l'agent sa rémunération durant la formation. En contre-partie, l'agent s'engage à travailler au sein de l'établissement pour une durée déterminée par le contrat de servir. En période de pénurie l'établissement peut mettre en place cette disposition mais au prix d'un coût qui devrait être compensé par la garantie de ressources (ENSP 2002).

### **Le milieu de la santé, un univers en évolution**

Le milieu de la santé subit depuis quelques années des réformes profondes qui ayant pour conséquence une évolution, un changement de l'offre et des pratiques de soins comme l'augmentation des flux de patients ou la diminution de la durée moyenne de séjour. De fait, on observe une évolution de la fonction d'infirmière, avec l'évolution des techniques et de la prise en charge qui impactent sur les pratiques et la représentation du métier d'infirmière.

Ces changements entraînent une intensification du travail à l'hôpital, le transfert de soins vers la ville ou d'autres structures et modifient ainsi la fonction d'infirmière hospitalière. (Acker 2005). La recherche de l'efficacité dans l'établissement de santé conduira à des recherches d'organisation de travail et de soins plus performante et mieux adaptée à laquelle les professionnels devront s'adapter.

Dans une organisation en changement, les acteurs construisent des relations professionnelles permettant l'élaboration et la mise en place de projet (Sainsaulieu 2003). A l'hôpital il existe peu de stratégie individuelle mais plutôt une stratégie collective, commune à un groupe d'acteurs. Le lien que les individus créent à partir d'une histoire commune est important. La référence à un même ensemble culturel renforce la notion d'appartenance à un groupe. Lorsque l'on parle de l'hôpital on pense souvent travail en équipe. Le travail en équipe est un lieu d'échange, de partage et de transfert (Cristallini 2009). C'est aussi un espace de parole pour partager, remettre en cause et réfléchir sur les pratiques professionnelles.

### **L'univers du soin, un milieu féminin**

La profession d'infirmière est fortement féminisée. La proportion de femmes est évaluée à 80%. Ce chiffre reste stable depuis une quinzaine d'années. La féminisation de la profession a pour conséquence le travail à temps partiel (Peretti 2009). En effet, nombreuses sont les infirmières à exercer à temps partiel. Ce mode d'exercice peut être un moyen d'accepter ou de mieux vivre les contraintes horaires liées au métier ou à la rémunération et de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

## *1.4. LA FORMATION GENESE DES PROFESSIONNELS*

La formation des infirmières est fortement régit par l'Etat : les quotas, les épreuves du concours, le Diplôme d'Etat... La formation est assurée par des Instituts de Formation en Soins Infirmiers qui peuvent être publics et rattachés à un établissement de santé ou privés ou rattachés à un établissement relevant de l'éducation nationale. On dénombre sur le territoire national 323 instituts de formation en soins infirmiers.

La formation en soins infirmiers est une formation en alternance construite pour moitié d'un temps de formation clinique sur le terrain par l'intermédiaire de stages et des temps de formation à l'institut pour l'apprentissage théorique. Depuis septembre 2009, la formation des infirmières est intégrée au système universitaire LMD. Cette universitarisation des études délivre aux étudiants le grade de licence adossé au Diplôme d'Etat Infirmier. Cette ouverture sur l'université laisse la possibilité aux nouveaux diplômés de poursuivre un parcours universitaire et de retarder potentiellement leur entrée sur le marché du travail (Coudray 2010).

### **Les périodes de stages : l'appropriation de la profession**

Les stages constituent au sein de la formation un temps d'apprentissage d'une pratique professionnelle. La socialisation organisationnelle consiste à apprendre les « ficelles » d'un emploi (Schein 1968). Les stages permettent à l'étudiant de découvrir la structure, les professionnels mais aussi aux professionnels de faire connaissance avec l'étudiant (Chamak 2006). Ils permettent une socialisation anticipatrice de l'étudiant avec l'acquisition des fondamentaux professionnels comme l'attitude soignante ou le vocabulaire professionnel.

L'encadrement réalisé par les professionnels peut être identifié comme un temps de socialisation anticipée pour les étudiants. Merton (1950) définit la socialisation anticipatrice comme un processus par lequel un individu apprend et intériorise les valeurs d'un groupe de référence auquel il désire appartenir. Durant cette période, l'étudiant est encadré, accompagné par une équipe de professionnels afin d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de sa future fonction. Un encadrement cohérent et attentif accroît la satisfaction et la motivation professionnelle (OMS 2006). L'encadrement des étudiants en soins infirmiers est une mission que doit assurer tout professionnel de santé comme le précise le décret 2002-194 du 11 février 2002, relatif aux actes professionnels et à l'exercice de la profession d'infirmier mentionne la participation de l'infirmier à la formation initiale et continue du personnel infirmier et de l'encadrement des stagiaires en formation. Il doit être organisé et construit par l'équipe soignante. L'infirmier a un rôle de formation auprès des plus jeunes (Swertz 1974). Le rôle des pairs est souligné par une étude australienne (Toit Dlott et Phil 1995). L'échange organisé avec les semblables semble jouer un rôle important dans l'acquisition de l'identité professionnelle.

La confrontation au milieu du travail constitue un moment essentiel de la construction d'une identité professionnelle et dans les formations sanitaires, l'alternance permet l'immersion rapide des apprenants « en situation de travail », (Dubar 1998). Les temps de stage donnent lieu à l'immersion de l'étudiant dans son futur univers professionnel. Ils permettent l'amorce d'une identification à un groupe professionnel. La théorie du groupe de référence décrit un processus par lequel un individu apprend et intériorise les valeurs d'un groupe de référence auquel il désire appartenir. Les étudiants bâtissent leur modèle de référence à partir, des soins qu'ils réalisent et des expériences qu'ils vivent dans les services où ils sont en stage (Carricaburu 2004)

Ces apprentissages et ces relations avec les soignants vont par leur qualité permettre à l'étudiant en soins infirmiers de trouver sa place dans l'environnement professionnel auquel il se prépare tout au long de sa formation. La socialisation par son approche culturelle et processus forme des individus par l'intégration des manières d'être, de penser, de juger... Les stages sont des temps forts de la formation, ils sont source de joies, de rencontres décisives, mais aussi de doutes et de difficultés. C'est une étape de gestation professionnelle. Ils concourent à la construction de l'identité professionnelle au sein d'un groupe et de sa reconnaissance par les professionnels qui valident le chemin effectué.

Les périodes de stages sont sans aucun doute un moyen d'attractivité pour donner envie aux futurs professionnels de rejoindre l'établissement, le service et l'équipe soignante qui l'a accueilli. Les professionnels doivent être sensibilisés sur cette dimension du stage comme tremplin de recrutement et pas seulement comme la validation d'acquisition de compétences. Lors des stages, les professionnels de santé est plus particulièrement le tuteur de stage peut jouer le rôle d'agent de socialisation. Il accompagne et guide l'étudiant durant cette période (Lacaze 2005). Cet accompagnement individuel favorise la transmission, la compréhension et l'intégration des règles de fonctionnement de l'organisation et créer du sens au quotidien. Cet échange entre les professionnels permet au futur professionnel de construire son réseau social professionnel en vue de son arrivée dans l'organisation et de pouvoir mobiliser ces contacts en cas de besoin.

### **Les stages une rampe d'accès à l'établissement**

Le recrutement est un temps fort pour les établissements. La pénurie des ressources entraîne sur le marché de l'emploi des tensions (Chamak 2006) et les établissements doivent élaborer des stratégies pour recruter les professionnels de santé.

Le processus de recrutement peut débuter très tôt dans le parcours de formation afin de construire un lien fort entre les étudiants et les entreprises. Les derniers stages en fin de formation constituent une opportunité de recrutement pour les établissements.

Les établissements devraient afficher de manière lisible et fiable les offres d'emploi afin que les futurs professionnels puissent avoir accès à l'information et procéder aux démarches. Les candidatures spontanées restent le principal mode utilisé par les futurs professionnels pour rechercher un emploi (Marchal 2010). A l'hôpital le recrutement est structuré. Il est conjoint entre la direction des soins et la direction des ressources humaines. De ce fait, le processus de recrutement doit être clair et présenté aux étudiants par les cadres de santé lors des stages ou à l'institut de formation.

Les périodes qui suivent le recrutement sont primordiales pour le nouveau recruté. L'accueil, l'intégration et l'accompagnement sont des temps souvent mal préparés qui ne sont pas toujours organisés et pensés par les organisations (Cristallini 2009).

Cependant, la pénurie met les candidats en situation de force vis-à-vis des établissements de santé. Ils affichent clairement leur désir d'affectation et n'hésitent pas à rompre les démarches s'ils ne sont pas satisfaits.

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce travail de recherche, nous présentons les résultats d'une étude exploratoire réalisée auprès de 16 étudiants en soins infirmiers en troisième année de formation. L'objectif de ces entretiens était d'identifier les critères qu'ils renaient pour postuler dans un établissement de santé. Le choix de s'intéresser des étudiants se justifie du fait de la « force » qu'ils ont dans le processus de recrutement vis-à-vis de leur futur employeur.

L'analyse thématique de contenu a été mobilisée pour analyser ces entretiens. La richesse des entretiens m'a permis de mettre en évidence que les futurs professionnels sont exigeants et déterminés par rapport à leur choix d'exercice professionnel.

### **2.1. LES RESULTATS**

Les étudiants devaient répondre à la question suivante « dans 10 mois vous allez postuler dans un établissement de santé, quels sont les critères que vous allez retenir pour candidater ? »

### La catégorisation des items cités par les étudiants

Le milieu professionnel, plus particulièrement le statut de l'établissement est un point important pour les futurs professionnels. L'environnement géographique, la situation géographique de l'établissement est pris en compte. « *je vais travailler plus près de mon lieu de domicile* » (40 ans, homme), l'ambiance de travail, l'équipe.

L'organisation de travail, les horaires, « *après pourquoi pas les 12 heures mais 7h30 c'est bien aussi* », le rythme de travail sont des items fréquemment cités et pour lesquels les étudiants sont attentifs.

Les périodes de stages sont également évoquées. L'accueil reçu, l'encadrement dispensé « *les lieux de stage où l'on est bien encadré et tout c'est plus motivant pour revenir* » (22 ans, femme), le rôle du cadre de santé, les compétences acquises, les sollicitations par les professionnels peuvent orienter le choix lors du recrutement. « *le but c'est de faire le stage pré-pro pour avoir ensuite une embauche de voir la cadre si elle a des postes vacants* » (22ans, femme)

#### Catégorisation des critères selon les domaines de la socialisation

Maitrise des taches de son emploi	L'intégration sociale	La connaissance de l'organisation	La clarté du rôle	La relation client
-Encadrement en stage	-L'équipe	-Le lieu d'exercice	-Le doute	-La reconnaissance du travail
-Rôle du stage	-L'ambiance	-Le rôle de l'IFSI	-La responsabilité	-La prise en charge du patient
-Projet de formation	-Le rôle du cadre	-L'image de l'établissement	-L'engagement / la période d'essai	
	-La sollicitation par l'équipe	-Le statut de l'établissement	-Articulation vie privée/ vie professionnelle	
		-La proximité géographique	-Regard sur le marché du travail	
		-Le salaire	-La recherche d'emploi	
		-L'organisation, rythme de travail		
		-Les moyens pour candidater		

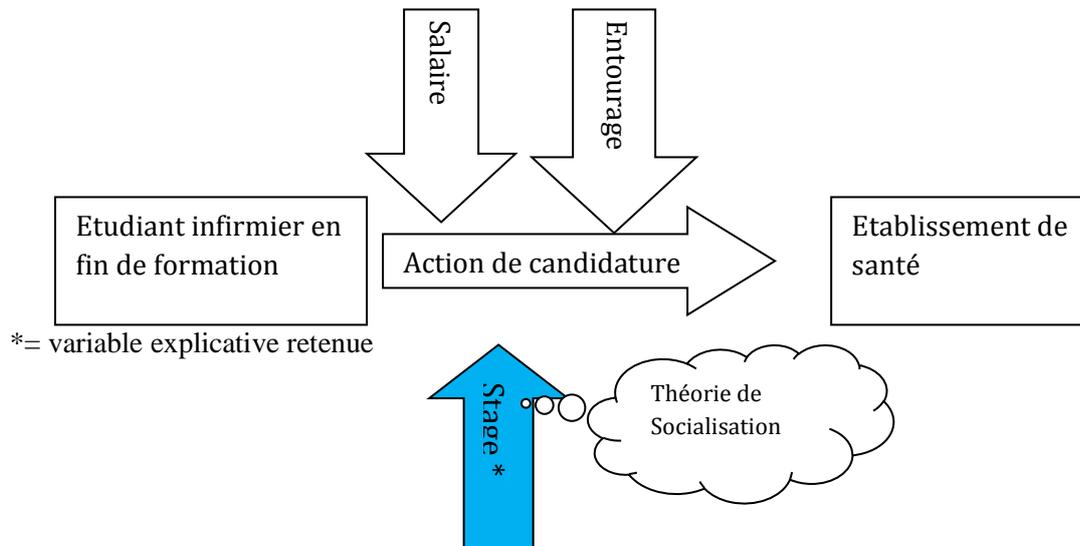
Au terme de cette analyse, nous avons pu identifier que les périodes de stage et de facto les sollicitations par les professionnels, l'encadrement lors des stages sont des critères identifiés comme influençant les futurs professionnels dans leur recherche d'emploi.

Le déterminant que nous souhaitons étudier est le rôle joué par le stage lors du recrutement en répondant la question suivante « dans quelles mesures le stage influence le recrutement des infirmières » En étudiant le stage nous espérons comprendre l'incidence de cette période de formation sur le choix professionnel des individus.

### 2.2. LE MODELE D'ANALYSE

Les théories de la socialisation organisationnelle (Schein 1967, Van Maanen 1978, Lacaze 2005), sont mobilisées pour étudier les attitudes, les comportements des salariés au sein d'une

entreprise. Les théories des identités professionnelles (Fischer 1986, Dubar 1995, Feldman 1976), de l'apprentissage et de l'intériorisation (Perrot) citées comme sous ensemble de la théorie de la socialisation sont mobilisées pour comprendre l'entrée des jeunes dans le monde du travail.



Le modèle de recherche, propose de suivre des étudiants dans un premier temps en fin de formation afin d'identifier l'influence du dernier stage sur leur intention de candidater. Dans un second temps (processus dynamique de la socialisation organisationnelle) comparer le lieu d'exercice et l'intention initiale de candidater.

## CONCLUSION

L'intérêt de notre recherche est de comprendre l'impact des stages dans le processus de socialisation de l'étudiant en soins infirmier en mobilisant les domaines de la socialisation organisationnelle. Cette théorie est peu exploitée dans le domaine de la santé.

La problématique de la pénurie infirmière est une problématique nationale voir mondiale. En France, elle concerne la plupart des régions et des établissements publics.

Les jeunes professionnels ont des comportements nouveaux, ils zappent volontiers d'un lieu d'exercice à l'autre facilité en cela par les nombreux postes à pourvoir dans le secteur public comme dans le secteur privé. Ils cherchent aussi à exercer dans un environnement qu'ils connaissent, dans lequel ils sont eux-mêmes connus et reconnus comme professionnels. De ce fait, les périodes de stage réalisées tout au long de la formation ont un rôle de pré-recrutement par rapport au premier emploi.

Les périodes de stage jalonnent le parcours de formation des futurs professionnels. Elles sont un moyen de découverte, de rencontre avec les différentes équipes médicales et l'encadrement. Elles doivent mettre en exergue, valoriser les nombreuses conditions d'exercice professionnel et surtout donner envie aux futurs professionnels de rejoindre l'établissement.

Accueillir un stagiaire c'est accueillir un futur collègue de travail, c'est le considérer comme une future ressource, lui permettre de se construire et d'appartenir à un groupe de professionnel et aussi à une institution.

## BIBLIOGRAPHIE

- ACKER, F, (2005). « Les reconfigurations du travail infirmier à l'hôpital »,Revue française des affaires sociales, (1), 161-181
- BARLET, M, CAVILLON, M (2010). « La profession d'infirmière : situation démographique et trajectoires professionnelles », DREES n° 101
- BARLET, M, CAVILLON, M (2011). « La démographie des infirmières à l'horizon 2030 » DREES, n°760
- BERLAND, Y (2002). « Mission sur la démographie des professionnels de santé »
- BOURGUEIL, Y (2010). « les apports des expériences internationales : entre substitution et diversification », adsp n°70, 30-32
- BRUNELLE, Y (2009). « Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler et où il fait bon se faire soigner », Pratique et gestion de soins, 40 (1),
- BURDILLAT, M (2010). « quelques considérations sociodémographiques sur les professions de santé », adsp, n°70 mars 2010, 19-21
- CAPRON, J (2005). « Etude de la déperdition des étudiants en IFSI dans la région Nord Pas-de-Calais »
- CARRICABURU, D MENORET, M (2004). Sociologie de la santé, institutions professions et maladies, édition A Colin
- CHAMAK, A FROMAGE, C (2006). Le capital humain, comment le développer et l'évaluer, édition Liaison
- COUDRAY, M-A (2010). « Refonder la formation des paramédicaux et construire la coopération », adsp n°70, 27-29
- CRISTALLINI, V (2009). L'habilité managériale réalisme et courage en management, édition EMS
- DALMAS, M (2006). La gestion de l'entrée organisationnelle des jeunes diplômés : une typologie des pratiques d'entreprises françaises, XVII congrès AGRH,
- DELOBBE, N HERRBACH, O LACAZE, D (2005). Comportement organisationnel, De boeck
- DERENNE, O LUCAS, A (2002). Manuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique hospitalière, tome 2, le développement des ressources, édition de l'ENSP
- DU TOIT DLITT, D ET P, (1995). «A sociological analysis of the extent and influence of professional socialization on the development of a nursing identity among nursing students at two universities in Brisbane», Australia, Journal of Advanced Nursing, vol 21, 164-171
- DUBAR, C (1998). La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin,
- Enquête SOFCAH (2012). « Regard croisé sur les absences pour raison de santé dans les établissements hospitaliers », Le quotidien du médecin 15-06-2012
- FERRETI, C, GARROUSTE, C, (2008). « Les sept premières années de carrière des infirmières diplômées en 1998 » DREES, n° 671
- LAMBERTON, A L, LEPEGE, P (2008). « Les interruptions de formation en IFSI, étude des facteurs psycho-sociaux et préconisations »
- MARCHAL, E RIEUCAU, G (2010). Le recrutement, La découverte
- MOTTAY, (2010). Le recrutement et la fidélisation des infirmières en Midi-Pyrénées, Congrès AGRH Reims
- PERETTI, J.M. (2009). Gestion des ressources humaines, 16<sup>ème</sup> édition, Vuibert
- RAPIAU, M.T RIONDET, J (2009). Le recrutement des infirmières de la formation aux pratiques d'une profession de santé, Hartman,
- Rapport OMS (2006). « Travailler ensemble pour la santé »
- SAINSAULIEU, R. (2003). L'identité au travail, encyclopédie des ressources humaines, édition Vuibert,

SCHEIN, E. H. (1968). «Organizational socialization and the profession of management». *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.

STIMPSON, J. (2009). «On boarding, new staff» *Practical accountant*, (5) 19-21

SWERTZ, P (1974). *Elément de sociologie hospitalière*, édition du centurion

THEVENET, M (2000). *Le plaisir de travailler*, édition d'organisation Eyrolles

« Travailler à l'hôpital ou en établissement médico-social », [www.emploipublic.fr](http://www.emploipublic.fr), mis à jour le 15/06/09

# DIMENSIONS DE L'EMPLOYABILITE INDIVIDUELLE ET DEVELOPPEMENT DE L'EMPLOYABILITE: L'IMPACT SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE

**Saloua ZGOULLI**

*ATER*

IUT de Nîmes

[saloua.zgoulli@gmail.com](mailto:saloua.zgoulli@gmail.com)

**Abdelaziz SWALHI**

*Ingénieur de recherche*

L'entreprise évolue dans un contexte en perpétuel changement, pour le DRH d'aujourd'hui il ne s'agit plus d'appliquer des process mais de « contribuer à la préparation de l'avenir en devenant agent de changement, en cherchant tout ce qui peut rendre l'organisation et l'emploi flexibles » (Igalens et Peretti ,2008). Avec la médiatisation des plans sociaux et le maintien du taux de chômage à un niveau élevé depuis 2008, il se crée dans l'inconscient collectif un sentiment d'insécurité dans l'emploi. Si l'entreprise ne peut plus garantir le maintien dans l'emploi à ces salariés, elle peut contribuer à entretenir et à développer leur employabilité. L'entreprise pourra ainsi assurer sa performance économique grâce à une ressource humaine avec des compétences inimitables et difficilement substituables. Le développement de l'employabilité entrerait dans le cadre de la RSE dite « interne » qui, selon Cappelletti (2006), concerne les salariés d'une entreprise et intègre les notions de performance économique et de performance sociale.

Le concept d'employabilité est devenu une notion centrale des débats sur l'emploi, le travail, le chômage et la formation professionnelle. D'une manière générale, l'employabilité se rapporte à la fois aux chômeurs et aux salariés. Les chômeurs ont besoin de développer leur employabilité pour trouver un emploi qui leur convient. Les salariés en activité dans une organisation vont chercher à développer leur employabilité pour avoir une meilleure situation professionnelle que se soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et/ou rester en activité durablement. L'objectif commun des deux groupes d'individus : être plus compétitif sur le marché du travail dans un environnement où la sécurité de l'emploi n'est plus assurée par l'employeur. Notre étude s'intéresse aux salariés en activité dans une organisation, elle porte sur un échantillon de 21 personnes interrogées de salariés cadres et non-cadres, de représentants du personnel, de dirigeants, de directeurs de ressources humaines et de consultant. Nous tenterons de voir quelles sont les dimensions individuelles de l'employabilité dans notre contexte actuel. Nous verrons également en quoi la garantie d'une sécurité de l'emploi ne peut plus permettre une implication des salariés envers l'organisation. Cela nous conduira à établir l'existence d'un lien entre développement de l'employabilité et implication organisationnelle.

**Notre question de recherche est la suivante : Quelles sont les dimensions de l'employabilité individuelle et quel est l'impact du développement de l'employabilité sur l'implication organisationnelle ?**

Nous verrons dans un premier temps les différentes approches de l'employabilité faisant du concept une notion multidimensionnelle. Nous analyserons ensuite le lien entre employabilité et implication, qui reste une relation peu étudiée. Enfin, dans la partie empirique, nous exposerons la méthodologie, la description de l'échantillon utilisée et les résultats de cette étude.

## 1. L'EMPLOYABILITE UN CONCEPT MULTIDIMENSIONNEL CENTRE SUR LA PERSONNE

L'employabilité au sens des ressources individuelles du salarié comprend, un certain nombre de caractéristiques individuelles, liées aux aspects « physiques (aptitudes, âge, apparence...), professionnelles (qualification, expérience, compétences détenues...), psychologiques (personnalité), psychosociologiques (identité professionnelle) ou sociologiques (réseau et culture). » (Saint-germes, 2008) . Ces composantes renvoient aux notions d'employabilité « biographique » et « projective » (Finot, 2000 ; Gazier 2003). Le salarié doit avoir conscience de ce qu'il possède en termes de connaissances, de compétences, de qualités qui lui sont propres. Il doit se connaître pour exposer au mieux sa personnalité et ses capacités à un potentiel employeur et/ou à son manager pour évoluer que ce soit à l'extérieur ou à l'intérieur de l'entreprise. Dans la mesure où le salarié est dans une démarche de développement de l'employabilité, il va chercher le moyen de s'ajuster au mieux à son environnement. La question des attitudes et des comportements des salariés qui souhaitent développer leur employabilité est au cœur du concept et revêt plusieurs dimensions selon les auteurs.

### 1.1. L'EMPLOYABILITE UN CONSTRUIT BASE SUR LES COMPETENCES

Van Der Heijde et Van Der Heijden (2006) ont développé le concept de l'employabilité des individus comme un construit basé sur les compétences. Les auteurs mettent en évidence cinq dimensions de ce construit :

1. L'expertise professionnelle
2. L'anticipation et optimisation
3. La flexibilité personnelle
4. L'esprit collectif
5. L'équilibre

La première dimension est relative aux pré-requis issus de l'expérience professionnelle et favorisant l'évolution de carrière. L'expertise professionnelle constitue pour l'entreprise un facteur en capital humain important et nécessaire à sa pérennité. Le salarié est perçu comme un expert dans un domaine professionnel particulier ce qui crée pour lui une certaine forme de reconnaissance sociale. La deuxième et la troisième dimension font référence à l'adaptation du salarié face aux changements liés à son métier notamment. Il s'agit plus précisément de la « volonté de s'adapter aux changements en termes d'emploi, de contenu du travail, des conditions, ou des lieux. », tel que décrit par Kluytmans et Ott (1999). L'esprit collectif est entendu au sens du comportement de citoyenneté organisationnelle comme développé par Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach (2000). Le salarié n'est plus un simple exécutant, il est un membre à part entière de l'entreprise. Il participe aux processus de décision (Chapman & Martin, 1995), il identifie les objectifs de l'entreprise, participe à des réseaux de projets et en accepte les responsabilités. En somme il s'agit d'un partage de responsabilités, des connaissances, d'expériences, de sentiments, d'échecs, d'atteinte d'objectif... (Van Der Heijde et Van Der Heijden 2006). La dernière dimension qui est celle de l'équilibre est relative au compromis fait par le salarié entre la vie privée et la vie professionnelle. Il s'agit de trouver une relation équitable entre les intérêts de l'employeur et les intérêts du salarié, pour que

l'investissement dans la vie professionnelle ne lèse pas celle de la vie privée, et vice versa. Cela fait essentiellement référence à la théorie de l'échange (Bolweg & Maen-Hout, 1995; Van Dam & Thierry, 2000).

## *1.2. L'EMPLOYABILITE UN CONSTRUIT BASE SUR LA PERSONNALITE*

Fugate & all. (2004) décrivent quant à eux l'employabilité comme un construit psychosocial incarnant les caractéristiques individuelles et favorisant l'adaptation de la connaissance, du comportement, de l'affectif, et augmentant l'interface individu/travail. Il s'agit davantage d'un construit basé sur la personnalité des individus. Un salarié dans une démarche de développement de son employabilité est dans une logique de disposition à l'employabilité comme développée par Fugate (2008). L'approche de la disposition à l'employabilité de Fugate fournit une base théorique pour une nouvelle construction du concept. L'employabilité est conçue comme un construit psychosocial parce qu'elle englobe les différentes caractéristiques qui établissent le lien entre l'individu et son environnement. Les chercheurs reconnaissent (Frese et Fée, 2001 ; Siebert, Kraimer, et Crant, 2001) l'importance de l'initiative et de la proactivité dans le comportement des salariés. En référence à cette tendance, la disposition à l'employabilité est conceptualisée en intégrant des caractéristiques personnelles réactives et proactives. Cela signifie qu'en plus de la capacité de s'adapter de façon réactive aux demandes connues, les individus employables tendent à avoir une volonté perpétuelle de changement. Autrement dit, les individus tendent à pressentir des menaces spécifiques ou connues, et à anticiper d'éventuels changements, plutôt qu'attendre qu'ils se produisent. Ainsi Fugate fait de la disposition à l'employabilité un prolongement qui va au-delà des notions traditionnelles de l'adaptabilité. Elle représente explicitement une orientation proactive à l'adaptabilité tout en étant spécifique au domaine de travail. En conséquence, les individus employables s'engagent non seulement dans leur travail, mais également dans l'évolution de leurs carrières pour être en adéquation aux demandes de l'environnement, mais également de manière proactive ils créent et restent attentifs aux opportunités. La conceptualisation psychosociale centrée sur l'individu est ancrée dans l'adaptation active (Ashford et Taylor, 1990) et dans la proactivité au travail (Crant, 2000).

En somme les éléments pris en compte dans l'approche de disposition à l'employabilité sont :

- l'ouverture aux changements dans le travail,
- la résilience dans le travail et dans la carrière,
- la proactivité dans le travail et dans la carrière,
- la motivation dans la carrière et le travail
- l'identité de travail.

Fugate a identifié ces dimensions à partir d'une revue de la littérature approfondie de la psychologie appliquée, de la littérature des carrières, de la gestion, de l'orientation professionnelle, et de la personnalité. Pour sélectionner, chacune de ces dimensions il s'est basé sur des facteurs susceptibles de connoter une orientation active, il s'appuie sur des recherches antérieures relatives à la capacité d'adaptation, et qui se prête aux contextes des carrières et de travail changeant.

La dimension de l'ouverture au changement est essentielle dans le modèle de Fugate. L'ouverture au changement aux nouvelles expériences soutient l'apprentissage continu qui permet d'identifier et de réaliser les possibilités de carrière, en améliorant ainsi la capacité d'adaptation personnelle. Les individus qui ont une tendance à l'ouverture au changement dans le travail font preuve de flexibilité face aux situations incertaines. Les personnes « ouvertes » sont également susceptibles de percevoir le changement comme un défi plutôt

qu'une menace et d'être réceptifs aux nouvelles technologies et aux nouveaux processus. Par conséquent, les gens qui sont ouverts à de nouvelles expériences et au changement sont adaptables aux besoins de travail dynamique, qui les rendent finalement plus employables.

La deuxième dimension est représentée par la résilience dans le travail et dans la carrière : Fugate s'appuie sur la Théorie de l'adaptation cognitive qui soutient que les personnes résilientes ont une évaluation positive d'eux-mêmes et ont une vision optimiste des facettes de leur vie (Aspinwall et Taylor, 1992). Les personnes arrivant à une évaluation positive d'eux-mêmes sont susceptibles d'attribuer le succès de carrière à leurs efforts, et leur capacité personnelle. Les individus résilients sont optimistes (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999) et ont des attentes positives concernant des événements futurs et font preuve de confiance dans leur capacité à relever les défis objectifs et affectifs. Ainsi, les salariés avec un optimisme de carrière sont susceptibles de percevoir de nombreuses opportunités dans leur milieu de travail, dans les changements de carrière vus comme des défis et des occasions d'apprendre, et de persister dans la poursuite des résultats escomptés et de leurs objectifs (Carver et Scheier, 1994). En tant que tel, le travail et la résilience de carrière est une partie de l'identité de travail d'un individu il est le reflet de leur disposition à l'employabilité.

La proactivité dans le travail et dans la carrière décrit dans le modèle de Fugate comme étant la troisième dimension se définit par : Les personnes avec un niveau élevé de disposition à l'employabilité ont souvent de façon proactive la capacité à obtenir des informations sur l'environnement, par exemple la réduction des effectifs. La collecte d'informations relatives aux intérêts de carrière de chacun peut servir de rétroaction, elle est la clé de l'adaptation. La proactivité dans le travail et dans la carrière est également similaire à l'adaptation proactive. Les défis spécifiques ou les facteurs de stress ne sont pas nécessairement connus ou attendus - la préparation se fait donc à un niveau assez général. Par conséquent, les personnes aptes au travail cherchent l'information de diverses spécificités qui sont pertinentes pour leurs travaux et pour leurs intérêts personnels de carrière. Pour ce faire, le travail et la proactivité de carrière facilite l'identification et la réalisation des opportunités professionnelles.

La motivation dans la carrière faisant l'objet de la quatrième dimension se décrit par : La motivation professionnelle qui s'appuie sur les concepts de contrôle de motivation (Kanfer & Heggstad, 1997) et d'orientation vers un but d'apprentissage (Dweck et Leggett, 1988). Kanfer et Heggstad soutiennent que pour établir des objectifs, les salariés avec une propension forte de motivation de contrôle sont plus motivés au travail, persévèrent pendant des périodes d'ennui ou de frustration, et maintiennent l'effort pour faire face aux défis. De même, une orientation d'apprentissage au travail se manifeste dans la planification de son avenir, la poursuite de l'apprentissage et des possibilités de formation (Cron, Slocum, Vandewalle, et Fu, 2005), ainsi qu'une volonté de changer pour répondre aux exigences de l'environnement. À ce titre, la motivation professionnelle est un facteur déterminant de l'apprentissage continu et de la disposition à l'employabilité.

Enfin l'identité de carrière est relative à la façon dont l'individu va se définir dans un contexte de carrière. Elle constitue une base solide au niveau cognitif et affectif de la disposition de l'employabilité. L'identité de carrière a une influence sur les aspirations et les objectifs des individus. En outre, l'absence de pistes de carrière bien prescrite dans le contexte actuel oblige les individus à gérer leur carrière sans démarcation précise. L'identité de carrière aide à compenser le manque de structure de carrière individuelle institutionnalisée par les structures psychologiques. Ainsi, les identités de carrière fournissent la motivation - la direction et le but - aux efforts axés sur la carrière (Fugate et al, 2004.).

Ces cinq dimensions qui composent le modèle de la disposition à l'employabilité développé par Fugate, sont plus proches des traits qui contribueraient à l'adaptabilité de carrière des

salariés. Elles favoriseraient également, le développement des compétences mais elles ne décrivent pas les comportements réels et les compétences elles-mêmes.

Ainsi l'employabilité basée sur les compétences et le concept basé sur les traits de personnalité se complète et revêt une approche globale de l'employabilité individuelle. Ces deux approches ont pour avantages de prendre en considération un contexte de travail changeant et en perpétuelle évolution.

### *1.3. LE CONCEPT DE L'EMPLOYABILITE DEVELOPPE DANS D'AUTRES MODELES*

Au delà de l'approche dispositionnelle de l'employabilité de Fugate et de l'employabilité basée sur les compétences, nous avons pu identifier d'autres modèles tel que: Le modèle DOTS de Law & Watt (1977) ; le modèle USEM de Yorke & Knight (2004) ; le modèle Career EDGE de Lorraine Dacre Pool & Peter Sewell (2007). Ces modèles ont été développés essentiellement pour proposer une solution aux jeunes diplômés. La question est de savoir si les étudiants arrivent à mobiliser les compétences, les connaissances et les acquis obtenu à l'issu de leur formation.

Le modèle DOTS de Law & Watt (1977) consiste à planifier les expériences réalisées pour faciliter aux étudiants le développement de :

- L'apprentissage de la décision (« decision learning ») : il s'agit de considérer la prise de décision comme une compétence.
- Prendre conscience des opportunités (« opportunity awareness ») : il s'agit ici de connaître les opportunités de travail existant et les exigences requises.
- Apprendre à faire les transitions (« transition learning ») : l'étudiant doit savoir rechercher un emploi et s'auto-présenter.
- Se connaître (« self-awareness ») : l'étudiant doit prendre conscience de ses aspirations, de ses aptitudes, de ses valeurs, de ses faiblesses, etc.

La pertinence de ce modèle réside dans sa simplicité, il permet aux individus « d'organiser aux mieux leur développement de carrière ». Cependant ce modèle a fait l'objet de quelques critiques. Selon Mc Cash, (2006) notamment, ce modèle se base sur un mécanisme couplé entre l'individu et l'environnement. Par conséquent il minimise d'autres dimensions telles que le contexte social et politique. Pour Mc Cash le fait d'inculquer aux étudiants un modèle d'une telle simplicité pourrait entraîner des lacunes dans la compréhension de situations plus complexes. Ce modèle représente des limites lorsqu'il est appliqué au-delà du périmètre scolaire. Le concept de l'employabilité recouvre une vision beaucoup plus large.

Yorke & Knight (2004) ont développé des lignes directrices de pratiques pour l'amélioration de l'employabilité qui ciblent également les nouveaux diplômés. Ce modèle comprend un certain nombre d'éléments permettant aux diplômés d'atteindre un « niveau optimum d'employabilité ». Les limites de ce modèle résident également dans son application qui se réduit au périmètre scolaire, et dans la restriction des éléments pris en compte. L'USEM est l'acronyme de quatre composantes interdépendantes de l'employabilité :

- « Understanding », comprendre : proposer des connaissances sous formes d'objet de mesure.
- « Skillful practices », les bonnes pratiques : fournir des compétences disciplinaires et génériques, souvent considérées comme des connaissances procédurales.
- « Efficacy beliefs », croire en son efficacité : chacun doit prendre conscience qu'il peut avoir un impact sur des événements ou des situations de part son efficacité.

- « Metacognition », se connaître : chacun doit prendre conscience de ce qu'il sait, de ce qu'il peut faire, et savoir comment apprendre plus.

Toujours dans le contexte scolaire d'autres auteurs comme Lorraine Dacre Pool & Peter Sewell ont développé un cadre théorique et pratique de l'employabilité appelé « la clé de l'employabilité ».

## 2. EMPLOYABILITE ET IMPLICATION : UNE RELATION PEU ETUDIEE

Peu de travaux se sont intéressés au lien entre le développement de l'employabilité et l'implication organisationnelle. Selon Benson (2006), le développement de l'employabilité est une promesse aux employés qu'ils auront les compétences nécessaires pour trouver rapidement un nouveau travail si leur emploi prend fin de façon inattendue. De ce fait, l'entreprise offre à ses salariés l'occasion de développer les compétences qui les rendent largement employables, en remplacement de la sécurité de l'emploi.

Le contrat psychologique de travail qui liait l'employé à l'entreprise change (Hategekimana, 2004) la perception de l'un et l'autre est différente. A ce jour, si la majorité des travaux publiés se centrent exclusivement sur les obligations des employeurs, de plus en plus d'entre eux incluent les obligations du salarié (Guerrero, 2004). Au fil du temps les dimensions liées aux obligations de l'employeur et celles liées aux obligations des salariés ont évolués. Dans son étude Guerrero a recensé comme obligations qui incombent aux employeurs des dimensions en relation avec la carrière, avec la rémunération des performances, avec le contenu du travail, avec un leadership juste et équitable, avec la sécurité de l'emploi ou encore l'implication des salariés dans l'entreprise. Les facteurs décrivant les obligations des salariés portent sur le comportement hors rôle, la loyauté ou encore le développement par l'individu de son employabilité. En reprenant dans cette liste l'obligation de sécurité de l'emploi par l'employeur, l'obligation de développement par le salarié de son employabilité et la recherche par l'employeur de l'implication des salariés envers leur organisation. Nous pouvons conclure que, le développement de l'employabilité des salariés agit alors sur l'implication organisationnelle tel un levier d'action. Autrement dit, pour assurer une nouvelle forme de sécurité d'emploi et impliquer ses salariés l'entreprise doit mener des actions pour maintenir, entretenir et développer l'employabilité de ses salariés. Conformément à une logique de réciprocité, quand l'entreprise ne peut plus garantir la sécurité d'emploi, elle met en œuvre des actions volontaires de formation, de mobilité et d'information pour promouvoir l'employabilité de ses salariés. À leur tour, ils manifestent une implication organisationnelle envers celle-ci (Swalhi et al., 2010).

Meyer et Allen (1996, 1991) définissent l'implication comme « *un état psychologique qui caractérise la relation entre le salarié et l'organisation, et son implication dans la décision de continuer à être membre de l'organisation* ». Ils proposent trois composantes de l'implication : calculée, normative, affective. En effet on se situe dans l'implication attitudinale dans la mesure où l'implication est appréhendée à travers ces trois dimensions :

- L'implication affective fait référence à l'attachement émotionnel de l'employé, à son identification à l'organisation, et à son engagement dans celle-ci. L'employé continue à travailler dans l'organisation parce qu'il veut faire ainsi (Allen et Meyer, 1990).
- L'implication calculée fait référence à une conscience des coûts associés au départ de l'organisation. Les employés dont le lien principal à l'organisation est basé sur l'implication calculée restent parce qu'ils ont besoin de faire ainsi. (ibid.)

- L'implication normative renvoie à un sentiment d'obligation de continuer l'emploi. Les employés avec un haut niveau d'implication normative sentent qu'ils doivent rester avec l'organisation.

Comme le précise Commeiras (1998) l'implication est le concept qui a mobilisé le plus de chercheurs étrangers depuis les années 70 et français depuis les années 80. C'est pourquoi nous nous limiterons à ces définitions les plus reprises de l'implication, compte tenu de l'abondance de la littérature sur le concept. Néanmoins peu de travaux se sont préoccupés du lien entre implication et employabilité

L'employabilité selon Thierry (1995) et Barjou (1997) désigne « *la capacité du salarié à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'interne ou à l'externe de l'entreprise sur le marché de l'emploi malgré les conditions qui affectent son environnement* ». Le développement de l'employabilité se présente comme une nécessité pour l'entreprise. A travers des pratiques RH favorable au développement de l'employabilité tel que la formation, l'information et la mobilité (Hategekimana, 2003), les salariés entrent dans une logique de développement de l'employabilité. Le développement de l'employabilité est aussi une opportunité pour les salariés d'éviter le chômage ou de saisir une éventuelle alternative d'emploi (Roger et al 2000, Barjou 1997 et Hategekimana, 2003).

Rothwell & Arnold (2007) se sont intéressés à la notion d'employabilité interne et externe. Ce construit se réfère à la perception de soi, et à la position d'une personne sur les marchés du travail. En effet, l'employabilité est parfois considérée comme la voie d'une réussite professionnelle future. Ainsi le salarié doit s'adapter sur le marché interne et externe de l'emploi (Finot, 2000). « *C'est à lui de gérer et de développer son portefeuille de compétences pour rester employable et se garantir sa sécurité d'emploi.* » (Véniard, 2011). L'entreprise doit alors favoriser le développement de l'employabilité des salariés pour leur permettre de gérer au mieux et de développer aux mieux leur portefeuille de compétence. En outre, l'organisation doit faire preuve de transparence notamment par le biais du management de proximité et de la RH pour inciter les salariés à rentrer dans une logique de développement de l'employabilité. Cela stimulera alors certains attributs de l'employabilité centrée sur la personne telle que l'ouverture aux changements, la proactivité, l'expertise professionnelle, l'esprit collectif pour accroître son employabilité. Ainsi son implication envers son organisation peut prendre la forme d'une implication affective ou calculée. Briole, Fabre, Mahé de Boislandelle (1996) ont mené une étude exploratoire dont les résultats montrent une recomposition de l'implication après des plans sociaux, et notamment une accentuation de la dimension calculée de l'implication.

### **Cadre méthodologique**

Notre étude a été menée sous forme d'entretiens semi-directifs. Le recueil d'informations par les entretiens semi-directifs permet de centrer le discours des personnes interrogées autour des thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien.

## **2.1. DEROULEMENT DE L'ETUDE QUALITATIVE**

Nous avons mené 21 entretiens en recherchant la plus grande diversité possible des personnes interviewées.

Le seuil de saturation sémantique a été atteint dès le 18<sup>ème</sup> entretien, les trois entretiens qui ont succédés n'ont pas apporté plus d'informations. Préalablement, nous avons élaboré un guide d'entretien s'appuyant sur la littérature. Notre guide d'entretien a été élaboré de manière uniforme afin que les questions puissent être posées à la fois aux salariés cadres, non-cadres,

aux dirigeants et aux professionnels des ressources humaines. Les entretiens se sont déroulés pour certains dans les locaux des interviewés et pour d'autres par téléphone. La durée moyenne des entretiens se situe entre 1h30 et 2 heures. Les thèmes abordés lors des entretiens sont relatifs : à la notion de l'employabilité, à l'employabilité interne et externe, à l'employabilité individuelle, et à l'influence de l'employabilité sur l'implication organisationnelle. Après retranscription des entretiens, nous avons pu obtenir un corpus de 21 témoignages.

## 2.2. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Nous avons opté pour des entretiens semi-directifs multi-acteur afin de diversifier les opinions et points de vue. Comme nous nous intéressons à l'employabilité des salariés, nous avons interrogé des salariés cadres, non-cadres, des représentants du personnel, des dirigeants, des directeurs de ressources humaines, des consultants.

Tableau 1 : description de l'échantillon

Fonctions	Nombre
Dirigeants	2
DRH/RRH	3
Consultants RH	2
Personnels RH cadre	2
Salariés cadres	3
Salariés non-cadres	6
Représentants du personnel cadres	3
Total	21

## 2.3. UN TRAITEMENT QUANTITATIF DE DONNEES QUALITATIVES

Pour notre analyse nous avons opté pour «un traitement quantitatif des données qualitatives». Boutigny (2005) précise, que la principale limite du codage humain résulte dans la suspicion de doute sur la rigueur dont s'est entouré le chercheur pour codifier l'ensemble des thèmes ou des idées représentées dans le texte étudié. Duyck (2003) rappelle que le codage issu d'une interprétation manuelle, d'une intuition ou illumination du codeur, ne permet pas de fournir des garanties solides sur l'objectivité des traitements. « *Ce manque de rigueur au regard des traditionnels critères explique la réticence des chercheurs à opter pour ce type de recherche puisque ne pouvant faire montre de la validité des résultats, a fortiori lorsque le chercheur reste discret et n'explicite pas ses méthodes de codages, créant involontairement une opacité méthodologique qui justifie le scepticisme académique sur de telles méthodes* ». Ainsi l'utilisation d'un logiciel de statistique textuelle (lexicométrie) d'analyse de contenu automatisée nous est apparue pertinente. ALCESTE, acronyme pour Analyse des Lexèmes Co-occurents dans les Enoncés Simples d'un Texte analyse des données textuelles numérisées : corpus d'entretiens, questionnaires, articles de revues.... Il extrait les structures signifiantes les plus fortes. Les objectifs du logiciel ALCESTE sont : de déterminer comment les éléments du corpus s'organisent ; réduire l'arbitraire dans la description de ce corpus ; mettre en évidence l'information essentielle contenue dans le corpus.

### 3. RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE

Le traitement effectué est une classification double sur les unités de contexte dans laquelle deux classifications se sont succédées sur des unités de contexte de grandeur légèrement différentes afin de tester la stabilité des classes. La classification double doit prendre en compte 50 % des UCE<sup>1</sup> (si le pourcentage des U.C.E. classées est inférieur à 50 %, il vaut mieux recommencer l'analyse en modifiant la longueur des U.C.<sup>2</sup> voir les paramétrages de l'opération B2) des thématiques évoquées dans le texte, pour être représentative ( Voir Notice Simplifié de Max Reinert, p.43). Sur la thématique de l'employabilité individuelle la classification prend en compte 70 % des UCE. Ce taux souligne la qualité du corpus exploité et la stabilité des classes obtenues.

#### 3.1. LES DIMENSIONS INDIVIDUELLES DE L'EMPLOYABILITE.

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Employabilité centrée sur la personnalité et sur les compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ouverture aux changements dans le travail.</li> </ul>	être en état de veille. Anticiper les risques, optimiser sa capacité d'adaptation. Intégrer les changements en interne et en externe. Se former aux nouvelles technologies.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivation dans le travail et dans la carrière, proactivité et identité au travail.</li> </ul>	Capacité à être « force de proposition », à la prise d'initiative dans le travail, et à être entreprenant. Se faire connaître et inspirer confiance. Se définir dans un contexte de carrière. S'inscrire dans un processus d'apprentissage continu.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'attractivité du salarié.</li> </ul>	Comprendre les besoins de son environnement. Faire évoluer ses savoirs, savoir-faire et savoir-être. Développer ses compétences et ses aptitudes. Mettre à jour ses compétences techniques. Ajuster ses attitudes et ses comportements à son environnement.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Résilience dans le travail et dans la carrière</li> </ul>	Résister aux stress provoqué par un environnement turbulent. Garder le cap. Retomber sur ses pieds.

Dans la littérature francophone la notion d'employabilité, notamment pour les individus en activité, est davantage axée sur des pratiques managériales dans l'entreprise que sur l'individu lui-même. Les dimensions individuelles de l'employabilité relèvent essentiellement de la littérature anglo-saxonne. L'approche anglo-saxonne met en avant les traits de personnalité des individus, spécifiquement les comportements et attitudes des individus (ex. Fugate), les compétences en milieu de travail (ex. Van Der Heijde et Van Der Heijden) et également les facteurs liés aux marchés du travail. Peu de travaux ont étudiés les dimensions individuelles dans un contexte francophone. Notre étude apporte des résultats sur les dimensions individuelles de l'employabilité des salariés dans ce contexte particulier. Les résultats

<sup>1</sup> Unités de contextes élémentaires

<sup>2</sup> Unités de contextes

obtenus se déclinent en quatre classes de liste de mots et d'U.C.E les plus représentatifs pour chacune des classes. Les mots les plus remarquables sont suivis du Khi2 d'association mesurant les présences les plus significatives. Le critère utilisé dans Alceste est le rapport entre variance intra-classe et variance interclasse, la variance étant calculée avec la métrique du Khi2 qui sera indiqué entre parenthèse dans notre interprétation.

### **Résultat 1 : L'ouverture aux changements dans le travail**

Le vocabulaire le plus significatif de cette classe faire référence à la capacité du salarié à se remettre (60) en question (54), à être en état de veille (37) dans son environnement pour anticiper les risques et optimiser son travail.

*Le profil d'une personne qui est employable durablement parce que elle va bouger elle ne va pas être dans l'immobilisme, elle va attraper tous ce qu'il y a, elle va être curieuse elle va être moteur elle va être en veille et donc tous ces capteurs vont être au service du développement de son employabilité.*

*Toujours se remettre en question, est-ce-que mes pratiques sont à jour, sur quoi je peux m'améliorer. Pour moi on est toujours dans l'amélioration continue. Déjà il doit se former et toujours essayer de rester à l'écoute de ce-que il va se passer dans son métier et puis il faut qu'il prenne du recul aussi par-rapport à tout ce-qui est dit et tout ce-qui se fait autour.*

Cette capacité est possible par une ouverture (16) d'esprit (16) pour mieux appréhender le futur.

*Les traits de personnalités: c'est cette ouverture d'esprit, c'est cette capacité à ne pas avoir peur du lendemain, c'est cette capacité à passer au-delà des problèmes et de pouvoir apporter une réponse.*

C'est de cette façon que le salarié pourra optimiser sa capacité d'adaptation (7) pour mieux répondre aux exigences de son environnement. Cela implique d'intégrer les changements (9) qui s'opèrent dans l'entreprise, mais aussi à l'extérieur et tout particulièrement sur le marché du travail.

*C'est l'acceptation du changement, c'est l'acceptation aussi de prendre en compte de nouvelles formations, de nouveaux procédés de travail.*

*On est sans arrêt sur des modes de changement et la capacité à prendre en compte ces évolutions là, c'est fondamentale aujourd'hui dans les entreprises. Ceux qui n'ont pas cette habilité, cette souplesse, cette adaptation, cette capacité de remise en question sont en réelles difficultés dans les entreprises.*

*Parce qu'il n'y pas que le salarié il-y-a aussi les entreprises et les orientations stratégiques qui permettront à la structure et au salarié de prendre en compte tous ces changements là, mais on est en pleine mutation dans les entreprises.*

Ainsi le salarié ne doit pas résister aux changements, il doit s'informer et se former (17) sur les nouvelles (22) technologies ou les nouveaux process qui touchent son métier ou ceux qui peuvent lui apporter une plus-value. Cette ouverture aux changements est fortement liée aux notions de veille, de remise en cause, d'analyse, d'écoute et d'action sur son environnement. L'environnement fait référence à se qui se passe au sein de l'entreprise et à l'extérieur, plus précisément sur le marché du travail et la façon dont évolue les métiers exercés.

### **Résultat 2 : Motivation dans le travail et dans la carrière, proactivité et identité au travail.**

Les zones d'insistances de cette classe sont relatives aux notions de motivation (7), de proactivité dans le travail et d'identité de carrière (12).

*L'attitude c'est la veille, la proactivité, c'est l'anticipation, c'est la responsabilité c'est-à-dire ne pas dire que j'attends de, mais je propose. Voilà ce sont des attitudes fondamentales pour moi. La veille ça veut dire je regarde, j'écoute, j'essaye d'analyser ce qu'il se passe le marché*

*de l'emploi, dans mon entreprise, en dehors de mon entreprise. Participation c'est de se dire qu'est-ce que je vais pouvoir faire comme action pour anticiper au mieux.*

La notion de proactivité est fortement liée à la capacité du salarié à être force de proposition, à la prise d'initiative dans le travail, à être entreprenant.

*Ça va permettre d'emblée d'être force de proposition. L'employabilité c'est une alchimie de compétences, d'attitudes, d'intelligence sociale qui va permettre effectivement de pouvoir faire face aux contraintes tout en essayant de sauver sa peau et surtout d'être en phase également avec soi même, c'est-à-dire ne pas se travestir.*

L'individu va se définir dans un contexte de carrière, l'identité de carrière est conditionnée par la proactivité dans le travail. Cette dernière donne la possibilité au salarié de se faire connaître et d'inspirer confiance. Il sera alors identifié comme une personne de confiance (4) et il se forgera une identité de carrière pour répondre à ces aspirations et ses objectifs personnels.

*Donc c'est aussi de comprendre le jeu de pouvoir, et pouvoir s'insérer dans cette organisation qui est mouvante, et trouver sa place, être un petit peu caméléon dans une organisation pour in fine travailler son employabilité et saisir ou créer des opportunités non seulement sur le plan du savoir-faire, mais aussi sur le plan de faire savoir qu'on est là et qu'on est présent.*

L'identité de carrière permet au salarié de combler l'absence de piste de carrière dans son organisation qui caractérise le contexte actuel. Ce manque de structure de carrière dans l'organisation se substitue à une forme de structure psychologique édifié par l'individu par sa proactivité au travail et par une motivation professionnelle. La notion de carrière dépasse les frontières de l'organisation et ne se construit pas forcément de manière régulière et progressive.

*S'en donner les moyens, avoir la volonté, on sait qu'aujourd'hui c'est de moins en moins le cas d'ailleurs des signes qui ne trompent pas, il y a quelques années on vous demandez presque de vous inscrire à vie dans l'entreprise. Aujourd'hui quelqu'un qui lors d'un entretien de recrutement dirait : « je veux faire toute ma carrière chez vous », il ferait peur. Réellement, parce que ça démontrerait peut-être un manque d'adaptabilité, une peur d'évoluer et de changer.*

Le salarié va s'inscrire dans un processus d'apprentissage continu. Les possibilités de se former, ou de travailler sur de nouveaux projets influenceront sa motivation, sa volonté d'apprendre, et son envie de changer pour faire face aux exigences de l'environnement.

*Moi je dirais qu'il y a une part de motivation, un salarié qui veut rester en poste il faut qu'il développe son leadership, ses motivations, son positionnement clair avec un objectif à court, moyens et long terme, qu'il prouve par ses compétences qu'il est la bonne personne.*

L'individu contrôlera son envie, sa volonté et donc sa motivation en fonction des orientations qu'il souhaite prendre et de ce qu'il pourra acquérir en terme d'apprentissage pour avoir une meilleure visibilité de son avenir.

*Il y a des structures qui n'ont pas de visibilité à deux, trois, cinq ans donc dans ces structures là où tous va vite il vaut mieux avoir une motivation à vouloir avancer car rester sur place peut vouloir dire qu'on recule par rapport à un contexte qui lui avance.*

### **Résultat 3 : L'attractivité du salarié**

Les présences significatives de cette classe sont relatives à l'adéquation des compétences (18) techniques du salarié avec son environnement. L'employabilité (43) du salarié est conditionnée par son attractivité sur le marché (30) de l'emploi (31) et au sein de son organisation.

*Les conditions pour que je reste attractif dans mon entreprise ou sur le marché du travail c'est avec des compétences à jour par rapport à ce qu'on demande sur le métier, avoir la motivation montré que je suis acteur mais pas consommateur.*

Le salarié doit comprendre (5) les besoins (20) relatifs à son poste, à son métier, à son organisation et ceux du marché de l'emploi pour faire évoluer ses savoirs, savoir-faire et savoir-être (4). Ainsi dans un marché en évolution le salarié doit développer des compétences mais aussi des aptitudes (29) qui sont en relations à la fois avec son secteur mais aussi avec son environnement extérieur.

*Donc pour valoriser ses compétences c'est se connaître et ce n'est pas toujours évident. C'est la capacité à être en phase avec un marché du travail. Donc c'est être finalement en raccord avec un bassin d'emploi, avec des compétences, et avoir su travailler avec ses compétences, ses aptitudes, ses savoirs, ses savoir-faire et ses savoir-être pour s'adapter à un environnement professionnel qui peut-être extrêmement différents.*

L'adaptation reste l'objectif, en effet l'attractivité du salarié doit lui permettre de s'adapter et de rester flexible face aux turbulences de son environnement.

*Les savoir-faire et les savoir-être nécessaire à l'entreprise ou au marché de l'emploi dans lequel il se situe. Quelqu'un d'employable c'est quelqu'un qui à l'instant T a su s'adapter à l'évolution de ses compétences et donc a les compétences sur le marché de l'emploi interne ou externe.*

Cette attractivité est possible par la mise à jour de ses compétences techniques qui font référence aux savoirs, savoir-faire et savoir-être. Cette dernière s'intègre dans les compétences techniques car l'individu doit ajuster ses attitudes et ses comportements selon l'environnement dans lequel il se trouve.

*Autrement dit quand les personnes sont en CDI et c'est ce que je dis régulièrement le « I » ce n'est pas « Infini » c'est « Indéterminé » et ça c'est une notion qui est importante pour que les personnes se disent bien qu'à tous moment il faut créer les conditions pour que je reste attractif dans mon entreprise ou sur le marché du travail.*

#### **Résultat 4 : La résilience dans le travail et dans la carrière**

Le monde lexical de la classe 4 évoque la notion de durabilité (69) que se soit au sein (71) de l'entreprise (9) ou sur marché de l'emploi. Cette durabilité nécessite de la résistance, de l'endurance pour faire face aux turbulences de l'environnement. C'est « l'art de rebondir » (G. Koninckx, 2010) face aux exigences environnementales, pour cela le salarié doit être sa propre entreprise. Cette ensemble lexicale peut se résumer à la notion de résilience car ce concept fait référence à « la capacité de l'individu d'être solide dans des conditions de stress et de changements exceptionnels. » (L. Bout, 2010). Le contexte actuel dans les organisations et dans le marché de l'emploi génère un sentiment de stress dû à des changements permanant et brutaux. Ce contexte est donc incompatible avec la notion de durabilité dans l'emploi ce qui conduit le salarié à être dans une forme de résistance (entendu comme une forme de certaine permanence) dans un environnement turbulent.

*Durablement, déjà ça ne veut pas dire dans une entreprise ça veut dire je me positionne en tant-que chef de ma propre entreprise, et ma propre entreprise se sont mes compétences. Donc ça veut dire qu'il compte sur lui, et que sa première entreprise c'est son portefeuille de compétences, sont capitales compétences.*

*Durablement, ça ne veut pas dire durablement dans une entreprise, mais durablement dans un marché. En quoi mon capital et attractif sur un marche, et correspond à ce que j'ai envie de faire.*

*L'emploi durable ça ne veut pas dire un emploi a durée indéterminée dans une entreprise. Un emploi durable ça veut dire que le salarié et sa propre entreprise lui-même.*

Ainsi le salarié doit garder le cap, pouvoir retomber sur ses pieds en se préparant à ces changements et ne doit pas attendre que le risque arrive il doit s'y préparer durablement.

*D'abord on n'est pas propriétaire de son emploi donc le salarié a un emploi il a une fonction qu'il exerce dans une entreprise, et l'entreprise eh bien, elle vit et si elle vit eh bien elle meurt aussi, ses fonctions vivent, se créent, meurent et donc c'est cette aspect dynamique qu'il faut prendre en compte.*

Ces dimensions individuelles de l'employabilité mettent en évidence la complémentarité du construit de l'employabilité basé sur les compétences ( Van Der Heijde et Van Der Heijden, 2006) et du construit basé sur la personnalité (Fugate et Kinicki, 2008). Ainsi les dimensions individuelles de l'employabilité peuvent se définir comme étant l'ensemble des attributs liés à la personnalité d'un individu, par la mise à jour et l'accumulation de son portefeuille de compétences.

### *3.2. IMPACT DE L'EMPLOYABILITE SUR L'IMPLICATION ORGANISATIONNELLE*

Pendant longtemps l'implication reposait sur la force du lien qui unissait un individu à l'organisation qui l'employait. L'entreprise garantissait un emploi à ses salariés en contrepartie ces derniers s'impliqués dans l'organisation pour garantir sa performance. Aujourd'hui il s'agit davantage d'une « implication en milieu perturbé » (Véniard, 2011) par un contexte économique turbulent connoté par des licenciements à répétition. Face à cette situation un nouveau lien s'établit entre employeurs et salariés. Il ne s'agit plus du lien sécurité d'emploi/implication mais davantage développement de l'employabilité/implication. Les salariés sensibles à ce nouveau contexte préfèrent travailler dans une organisation qui leur permettra de développer leur employabilité (Swalhi et al., 2010). Désormais ils sont à la recherche d'une organisation qui leur favorisera d'acquérir de nouvelles compétences, d'intégrer de nouveaux projets, de mettre à jour leurs compétences techniques mais surtout de leur donner une visibilité de l'évolution des métiers. Pour leur permettre de se maintenir dans l'emploi et d'évoluer dans leur métier. Pour se faire l'entreprise doit avoir entre autre une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette démarche conduira les salariés à faire face aux mutations technologiques et conjoncturelles. Ainsi l'entreprise pourra assurer la pérennité de son organisation et donnera envie à ses salariés de s'investir pour la performance économique de l'entreprise.

Dans la plupart des entretiens que nous avons menés les salariés cadres ou non-cadre pensent qu'une entreprise favorisant le développement de l'employabilité « *peut donner envie d'évoluer dans sa carrière de faire d'autres choses et puis de faire toujours mieux. Le salarié sera impliqué envers son entreprise car cela veut dire qu'on laisse au salarié la possibilité d'évoluer on reconnaît qu'il a des compétences.* ». « *Théoriquement je pense que l'implication du salarié envers son entreprise est influencée, parce que c'est du donnant - donnant, quand on est dans une relation gagnant-gagnant généralement les gens n'ont pas envie d'aller voir ailleurs ils sont bien où ils sont.* ». Cela fait essentiellement référence à une implication affective du salarié. « *L'implication du salarié envers son entreprise est influencée, c'est comme le management responsable. Lorsqu'on prend en considération la personne les gens auront plus tendance à rester et à vouloir rester.* ». « *Cela peut influencer l'implication du salarié envers son entreprise positivement ou négativement. Parce que le salarié sait qu'il peut s'exprimer, il peut exprimer des souhaits de mobilité en interne ou des actions de formations auxquelles l'entreprise répondra pas forcément systématiquement mais elle répondra.* ». « *Dans des institutions statutaires ça peut faire peur parce que les gens sont arc-boutés au statut. Donc ça peut effectivement être angoissant. Mais globalement ça peut-être une chance pour l'entreprise de remotiver, ça peut-être un levier de motivation mais ce qui est paradoxal c'est que les RH n'ont pas compris que c'est tout-à-fait ça.* ». Les services des ressources humaines doivent alors communiquer sur les possibilités d'évolution et faire preuve de transparence pour faciliter le développement de l'employabilité de ses salariés.

Ces opinions sont largement partagées par les DRH, les RRH et les personnels RH, pour eux : « *on transforme les gens, on les fait évoluer, on développe leurs compétences et là vous avez une forte fidélisation et un sentiment d'appartenance à l'entreprise extrêmement fort qui donne une force collective.* ». « *L'employeur en affichant cela à une démarche positive de motivation des salariés et ne cherche pas à les démotiver. Encore une fois c'est l'individu qui va interpréter.* ». « *Je-pense que cela a un effet amortisseur. Mais je pense quand même que c'est positif, et que parfois cela se substitue à des métiers. L'implication du salarié envers son entreprise est influencée, parce-que si le salarié ne le perçoit pas bien il ne va pas se sentir bien dans l'entreprise et va moins bien travailler.* » « *Je crois que cela influence son implication envers son entreprise. En-plus ça donne une preuve que l'employeur s'intéresse à l'employé donc déjà il a cette reconnaissance là.* ».

L'employabilité en la développant à un impact positif sur l'implication des salariés. Le contexte du marché de l'emploi conduit le salarié à développer des dimensions individuelles nouvelles. La sécurité de l'emploi garantit autrefois par l'employeur se substitue au développement de l'employabilité. La perception par les salariés d'une employabilité développée semble constituer un levier d'action pour impliquer les salariés dans l'organisation. Pour activer ce levier l'entreprise doit s'inscrire dans un processus d'accompagnement, et d'aide pour développer les compétences de leur collaborateur. Les salariés quant à eux voient leur employabilité interne évoluée et une employabilité externe garantie et qui se substitue à la sécurité de l'emploi.

## CONCLUSION

L'analyse de la littérature sur le concept de l'employabilité a pu montrer qu'il existe deux approches de l'employabilité centrée sur la personne. L'une est basée sur les traits de personnalité et l'autre est davantage axée sur les compétences. Notre étude empirique met en évidence la complémentarité de ces deux construits et précise les dimensions individuelles de l'employabilité. Nous avons également pu constater l'impact positif du développement de l'employabilité sur l'implication des salariés. Pour l'entreprise et pour le DRH aujourd'hui il ne s'agit plus d'appliquer des processus traditionnels. Afin de rendre l'organisation et l'emploi flexibles et pour impliquer les salariés dans l'organisation, l'employabilité semble constituer un levier d'action. Dans sa préoccupation sociale en interne, quand l'entreprise ne peut pas garantir la sécurité de l'emploi, l'employabilité devient une alternative. Le maintien et le développement de l'employabilité entrerait dans le cadre de la RSE interne qui concerne selon Cappelletti (2006) les salariés d'une entreprise et intègre les notions de performance économique et de performance sociale.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALLEN N.J ET MEYER J.P. (1990). «Measurement antecedents of attractive continuance and normative commitment to the organization», *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p. 1-18.
- ALLEN N.J. ET MEYER J.P. (1996). «Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity», *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 49, p. 252–276.
- BARJOU, B. (1997). *Faites le point sur votre employabilité*, Editions d'Organisation, Paris.
- Benson George S. (2006). « Employee development, commitment and intention to turnover: a test of employability policies in action », *Human Resource Management Journal*, Vol. 16, p.173–192.
- BOUTIGNY, E. (2005). « Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? », *Management Avenir*, 2(4), 59-69.

BRIOLE, A., FABRE, C., & BOISLANDELLE, H. M. (1996). « L'implication des salariés restants après un plan social: résultats d'une étude exploratoire », in 7<sup>ième</sup> congrès de l'AGRH.

CAPPELLETTI, L. (2006). « Contribution à l'audit et au contrôle de la responsabilité sociale de l'entreprise ». 8e Université de Printemps de L'audit Social, pp. 71-78.

CHAPMAN, G. M., & MARTIN, J. F. (1995). « Computerized business games in engineering education », *Computers & Education*, 25(1/2), pp. 67-73.

COMMEIRAS, N. (1998). « L'intéressement, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle : Les résultats d'une étude de perception », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°25, pp. 3-21.

FINOT, A. (2000). *Développer l'employabilité*, Insep Consulting Éditions, Paris.

FUGATE, M., & KINICKI, A. J. (2008). « A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.

GAZIER B. (2003). « L'employabilité », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert pp.418-427.

GUERRERO S. (2004). « Le contrat psychologique, son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », in Guerrero S., Cerdin J-L., Roger A. *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Vuibert.

IGALENS, J., PERETTI, J-M. (2008). *Audit Social: Meilleures pratiques, méthodes, outils*, Editions d'Organisation, Paris.

KLUYTMANS, F., & OTT, M. (1999). « Management of employability in the Netherlands », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261-272.

KONINCKX, G., TENEAU G., (2010). *La résilience organisationnelle, rebondir face aux turbulences*, Edition De Boeck.

PERETTI J.- M. (2004). *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., PAINE, J. B., & BACHRACH, D. G. (2000). « Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future re- search », *Journal of Management*, 26, 513-563.

ROTHWELL, A., & ARNOLD, J. (2007). « Self-perceived employability: development and validation of a scale », *Personnel Review*, 36(1), 23-41.

SAINT-GERMES, E. (2008). « Les pratiques d'évaluation de l'employabilité : une mise en tension de facteurs individuels , organisationnels et territoriaux », *Congrès de l'AGRH*, 1-20.

SWALHI, A., FRIMOUSSE, S., & ZGOULLI, S. (2010). « L'employabilité : quelles influences sur l'implication et la performance ? », *Revue Sciences de Gestion*, N°78, p. 63-79.

THIERRY, D. (1995). « Métier, mobilité et employabilité: questionnement », *Développement & Emploi*.

VAN DER HEIJDE, C. M., & VAN DER HEIJDEN, B. I. J. M., (2006). « A Competence-Based And Multidimensional Operationalization And Measurement Of Employability », *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

VENIARD, A. (2011). « Implication et Employabilité: un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire », *Management & Avenir*, 9(49), 84-101.