



JEUDI 27 MAI 2021

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

**BREST BUSINESS SCHOOL
2, avenue de Provence
29200 BREST**

***Audit social et RSE
au travers du prisme de la chaîne globale de valeur***

Direction scientifique :
Jacques IGALENS
Jean-Marie PERETTI
Abdelwahab AIT RAZOUK
Abdelkader SBIHI

SOMMAIRE

Sommaire	3
Avant-propos	5
Audit social et RSE au travers du prisme de la chaîne globale de valeur – Options : CGV, santé et qualité de vie au travail, GRH, relations sociales ...	7
Mustapha BETTACHE Sara A. WONG	
Contribuer à l'apprenance des collaborateurs : le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable	19
Mourad BOFALA Soufyane FRIMOUSSE	
L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : cas des industries marocaines sous- traitantes en habillement	33
Nisrine ESSANOUSI	
Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille chez les médecins mamans de jeunes enfants : étude exploratoire	57
Asmae HOUMID BENNANI Salma BERTAL	
Les défis actuels de la remédiation dans le domaine des droits humains ...	77
Jacques IGALENS	
Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises et son impact sur leurs objectifs (cas des PMI tunisiennes)	87
Imene JENHANI	
L'idée de valeur : un concept mortifère	115
Hubert LANDIER	
De la méthode TEAM au mentorat en PME – Bilan de dix années d'expérimentations	129
Henri MAHÉ de BOISLANDELLE Jean-Marie ESTÈVE	
L'impact de la gestion du bloc compétences sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV – par l'exemple	147
Mohammed MERI	

Chaîne globale de valeur : le travail nocturne, le bien-être & la qualité de vie	175
Naima MOKHTARI	
L'étendue de l'application de l'audit social dans les entreprises irakiennes – Du point de vue des auditeurs du gouvernorat de Sulaymaniyah	185
Bahar MUSTAFA	
Les achats responsables à travers la communication réglementée des entreprises	203
Jean-Marie PERETTI	
Comment repenser la chaîne de valeur globale à l'hôpital : étude exploratoire	223
Maud POIL BURTIN	
Olivier BACHELARD	
Message RSE et la perception de la valeur d'une marque : mise en évidence de l'effet de la congruence de soi avec la marque	237
Bertrand SOGBOSSI BOCCO	
Ange Wenceslas Vinciale ASSOGBA	
Chaîne globale de valeurs et Lean Six Sigma – L'accord d'association Algéro-Union Européenne	263
Ali TADJINE	
La chaîne de valeur du management des talents dans les organisations publiques : le cas de la Métropole Nice Côte d'Azur : comment le management des talents peut-il contribuer à la création de valeur des ressources humaines dans les organisations publiques ?	273
Jordan TOURNOIS	
Marie-José SCOTTO	
André BOYER	
Auditer la « performance globale » : Retour d'expérience d'un outil destiné aux PME françaises et proposition d'une nouvelle définition	301
Stéphane TRÉBUCQ	
Louis-Rémy PINAULT	
Hayat KOURDA	

AVANT-PROPOS

Audit social et RSE au travers du prisme de la chaîne globale de valeur

La 22ème Université de printemps de l'Institut International d'Audit Social (IAS) organisée le 27 mai 2021 à Brest par BBS -Brest Business School – est consacrée à un thème à forts enjeux que la crise sanitaire a mis au cœur de l'actualité : la chaîne globale de valeur. En effet, les chaînes globales de valeur (CGV) connaissent un essor considérable et constituent le symbole de l'interconnexion croissante des économies, de la spécialisation des entreprises et des pays. Elles représentent un vecteur majeur de productivité et de compétitivité. La croissance et le développement économique de plusieurs régions du monde en dépendent désormais.

L'essor des CGV comporte des risques nouveaux dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux et nécessite le développement d'audits tout au long de la chaîne pour répondre aux attentes et exigences des parties prenantes intéressées dans le cadre de la responsabilité sociale et sociétale des organisations (RSE). La loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a renforcé la nécessité d'audits sociaux sur toute la CGV. La loi du 09 août 2017 intégrant la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) dans le document unique de référence pousse les entreprises à communiquer sur leur démarche pour identifier et réduire leurs risques sociaux, sociétaux et environnementaux, leurs engagements engagements, les audits réalisés et les résultats obtenus. La COVID 19 a rendu plus visible l'importance stratégique des CGV, en particulier en lien avec le secteur de la santé, et, aux problématiques traditionnelles de RSE, s'ajoutent désormais des questions essentielles de souveraineté nationale de nature à remettre en cause ce qui était donné pour acquis avant la pandémie.

L'IAS, dans le cadre de sa mission d'échanges et de promotion de l'audit du social et de la Responsabilité sociétale a organisé, depuis sa création en 1982, 60 universités de l'Audit social avec les 37 universités d'été qui se sont déroulées à Aix en Provence, Paris, Toulouse, Bordeaux, Lille, Luxembourg (Luxembourg), Marseille, Nice, Poitiers, Saint Étienne, Pau, Montpellier, Dijon, Mons (Belgique), Montréal (Québec), Dakar (Sénégal) et Yaoundé (Cameroun), et les 21 universités de printemps organisées à Hammamet (Tunisie), Marrakech (Maroc), Alger (Algérie), Beyrouth (Liban), Corte (France), Moscou (Russie), Dakar (Sénégal), Genève (CH), Tanger (Maroc), Zeralda (Algérie), Tunis (Tunisie), Kaslik (Liban), Agadir (Maroc), Oran (Algérie), Zadar (Croatie), Pékin (Chine), Tours (France), Sofia (Bulgarie), Le Gosier (Guadeloupe) et les deux universités d'automne à Kinshasa (République démocratique du Congo) et Pointe Noire (Congo). Plus de 2 200 communications ont été présentées et publiées. Plus de 3 500 interventions ont enrichi les débats qui ont réuni plus de 8 000 auditeurs dans 16 pays et 35 villes. Cette Université est donc la 61^{ème} université de l'Audit Social et de RSE.

Cette 22ème Université de printemps de l'Audit Social organisée le 27 mai 2021 à Brest Business School a pour objectif d'alimenter la réflexion sur l'engagement responsable des entreprises, au travers du prisme de la « chaîne globale de valeur » en accueillant enseignants-chercheurs, représentants d'entreprises, associations et organisations publiques, DRH,

auditeurs sociaux pour débattre sur les enjeux et le fonctionnement des CGV, leurs incidences économiques, sociales et sociétales sur les organisations, les territoires ainsi que sur l'action publique.

Les actes de cette 22ème Université de printemps de l'Audit Social sont riches de 20 communications retenues par le comité scientifique. La diversité des thèmes abordés et des approches reflète l'importance actuelle du sujet pour toutes les organisations, des PME aux multinationales et dans des contextes nationaux différents. Ces communications sont présentées dans des ateliers consacrés à « Audit social, PME et CGV », « RSE et devoir de vigilance », « Les achats responsables », « l'audit de la performance globale », « la sous-traitance » et « la chaîne globale de valeur, la santé, la sécurité, le bien-être et la qualité de vie ».

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

L'implication et la mobilisation de l'équipe d'organisation a été essentielle. Merci à : Mohamed BAZIZ, Brest Business School, France – Isabelle CADET, IAE de Paris, France – Frédéric CHAUVEAU, Président ANDRH 29, France – Didier CHEMIN, Président BBS Alumni, France – Camille GORET, Brest Business School, France – Slim HADOUSSA, Brest Business School, France – Anne HERVEOU, Brest Business School, France – Youenn LOHEAC, Brest Business School, France – Laurence PICHON, Brest Business School, France – Yann QUEMENER, Brest-Business School, France – Souhaib TOUDITE, Brest Business School, France, Gaël TRIVIDIC, Brest Business School, France – Thu Ha TRAN, Brest Business School, France, Alexandre VEILLAUX, Brest Business School, France

Abdelwahab AIT RAZOUK, Brest Business School
Jacques IGALENS, Président de l'IAS
Jean-Marie PERETTI, ESSEC Business School.
Abdelkader SBIHI, Brest Business School

Audit social et RSE au travers du prisme de la chaîne globale de valeur

Options : CGV, santé et qualité de vie au travail, GRH, relations sociales

Mustapha Bettache, Ph. D.

Professeur titulaire

Chercheur au CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales)

Université Laval

Département des relations industrielles

Faculté des sciences sociales

Et

Sara A. Wong

Professeur titulaire

Université Polytechnique ESPOL

École de Gestion ESPAE

Malecon 100, Campus Las Peñas

Guayaquil, Ecuador

sawong@espol.edu.ec

Le monde traverse une ère de grands changements économiques et de défis, alimentée par les

« guerres commerciales », la « révolution industrielle 4.0 » et, depuis peu, la pandémie COVID-19 (et celles à venir?). Le commerce lié aux réseaux de production internationaux a été associé à ce genre de changements économiques mondiaux importants (Baldwin et Lopez-Gonzalez 2013), rendant pertinente l'étude de la chaîne d'approvisionnement ou des chaînes globales de valeur (CGV). L'appellation chaînes globales de valeur, d'origine États-unienne et apparue depuis environ une quarantaine d'années, s'insère dans le domaine économique et de gestion, pour décrire et analyser les différentes étapes de production d'un bien ou la livraison d'un service, et ce, dans le cadre d'une nouvelle conception qui va de l'amont à l'aval et qui donne lieu à de nouvelles formes d'organisation. Selon Johnson (2017) il s'agit de chaînes de production de biens individuels alors dispersées entre les pays. Il s'agit d'une voie de développement économique, reconnue par de grandes institutions internationales telles que l'OCDE (Organisation de coopération de développement économique) et l'OMC (Organisation mondiale du commerce) comme étant un vecteur majeur de développement (Levy D., Egan D. 2003). On affirme que l'insertion des pays du sud dans les CGV assure à ces derniers une part croissante de richesse (Gereffi, 1994). Dans le contexte de la mondialisation, cette nouvelle conception s'est fortement éloignée de la conception de l'entreprise fordiste pour s'orienter progressivement vers une

conception de l'entreprise en tant qu'entité productive organisée en un ensemble d'activités interdépendantes dédiées à un marché donné, et ce, après s'être orientée vers des stratégies d'externalisation des grandes firmes. On observe que la croissance des CGV dans le monde a été fulgurante (plus rapide que celle du PIB (produit intérieur brut) (OMC 2019, p. 10), et ce, malgré un ralentissement observé depuis la Grande Récession mondiale de 2008-2009 mais sans toutefois perdre de son importance.

La montée en puissance des CGV comporte cependant certains risques et suscite un débat particulièrement orienté sur la question de la responsabilité sociale et sociétale (RSE). Nous nous proposons d'analyser ici les questions se rapportant à la responsabilité sociale des entreprises à travers les CGV tout en mettant l'accent sur les conditions de travail notamment dans les pays en développement actifs dans ce nouveau modèle organisationnel évoqué plus haut. Dans les faits, on assiste à un morcellement des processus de production au plan international, notamment dans des secteurs tels que l'habillement, l'alimentaire, la construction automobile ou l'électronique, où les systèmes de production des grandes multinationales se caractérisent par une déconnexion entre les lieux de distribution et de consommation d'un côté et la localisation des étapes du processus de fabrication d'autre part, généralement situées dans les pays en développement, les multinationales profitant ainsi des ressources moins chères dans ces dits pays. Ainsi, de très grandes firmes vont pouvoir assurer, grâce aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la répartition et la coordination de la production tout en tirant profit, dans un contexte mondial caractérisé par une dérégulation du transport de marchandises et une libéralisation des échanges, d'une importante main-d'œuvre de production disponible et moins coutante, notamment dans les pays au Sud, signe révélateur du risque que ces pays resteront cloisonnés dans des activités à faible valeur ajoutée.

En effet, il en découle une nouvelle hiérarchie qui s'établit entre les entreprises qualifiées de « têtes de réseaux » ou *flagship firms* dont le rôle consiste en la conception de produits et marques et les autres entreprises satellites qui se voient confier des tâches d'exécution de la production, voire de distribution (Ernst, 2005), et ce, sans compter que les impacts environnementaux et les effets sociaux, notamment sur les conditions de travail, la sécurité et la santé au travail et la sécurité de l'emploi, peuvent être négatifs. (CNUCED, WIR 2013, p. xi), les entreprises « têtes de réseaux » échappant de fait aux modes traditionnels de régulation de la relation d'emploi et n'étant plus tenues juridiquement responsables des conditions d'emploi, tant les lois du travail et les conventions collectives ne sont applicables, dans un cadre national, qu'aux employeurs directs. En général, les CGV sont coordonnées par des multinationales et le commerce transfrontalier des intrants et des extrants s'effectue au sein de leurs réseaux d'affilié(e)s, de partenaires contractuel(le)s et de fournisseurs indépendants. Selon les données de la CNUCED (2013), les CGV qui sont coordonnées par les multinationales représentent environ 80 % du commerce mondial et sont influencées de manière considérable par la décision d'investissement de ces multinationales.

De fait, ce nouveau modèle organisationnel a rendu quasi impossible l'application des modes traditionnels de régulation de la relation d'emploi, les grandes firmes sous-traitant en grande partie leurs activités productives et d'exécution, voire, même de distribution, pour ne conserver que les aspects conceptuels. Cette nouvelle forme d'organisation a entraîné une

dilution des responsabilités juridiques des *flagship firms*, notamment en termes de responsabilité sociale et de prise en charge des effets négatifs en lien avec les CGV sur les règles collectives de travail. Autrement dit et dans un tel contexte, les lois relatives au travail ne peuvent s'appliquer qu'à l'employeur direct et rendent illégitime toute autre intervention hors du cadre national. Citons par exemple dans l'industrie de l'habillement, la sous-traitance des activités de fabrication à de nombreux producteurs, notamment dans les pays du Sud et la réalisation en interne des activités de design et de marketing (plus créatrices de valeur), mode d'organisation qui entraîne de fait des inégalités et qui se déploie au détriment de la qualité des conditions de travail chez les sous-traitants des grandes marques, et ce, tant en ce qui a trait aux horaires de travail, aux salaires ou aux conditions d'hygiène et de sécurité au travail. Cela dit, de nombreuses multinationales prétendent agir de manière socialement responsable envers les pays en développement (Görg, Hanley, and Seric, 2018), ce qui nécessite cependant d'être vérifié sur le terrain des opérations notamment en termes de qualité de vie au travail.

Déclinant les paradigmes de la responsabilité sociale des entreprises dans les CGV en deux volets principaux, soit la conformité et la coopération, la littérature met en exergue à travers des audits sociaux le caractère plutôt limité des améliorations des conditions de travail, plus particulièrement dans les industries d'exportation des pays en développement (Lund-Thomsen & Lindgreen 2014). Il est ainsi mis en relief un décalage entre les grands niveaux de rentabilité des grandes firmes et en même temps une dégradation de la qualité des conditions de travail, et ce, tant chez les fournisseurs qu'au niveau des sous-traitants (Lund-Thomsen & Lindgreen 2014). Cette dégradation des conditions sociales de production est particulièrement observable dans l'industrie textile où le double phénomène de financiarisation-globalisation des chaînes, conjugué à la faiblesse des systèmes de régulation et de défense des droits du travail dans les pays du Sud, conduit les grandes marques et les enseignes, qui ne confectionnent quasiment plus aucun des vêtements vendus sous leurs noms ou dans leurs magasins, à exercer au travers de leurs pratiques d'achat des pressions croissantes sur les principales dimensions de la relation d'emploi dans les usines des fournisseurs et sous-traitants, qu'il s'agisse des horaires de travail, du niveau des salaires ou des conditions d'hygiène et de sécurité. De manière générale, les richesses créées par l'entreprise, traditionnellement orientées vers le salariat, s'orientent de plus en plus vers l'actionariat via une augmentation du rendement des capitaux investis au sein des grandes firmes multinationales (Brabet J. 2002; Lazonick W., O'Sullivan M. 2000). De fait, les bénéfices tirés de ce modèle organisationnel ne profitent pas équitablement à l'ensemble des parties prenantes.

Notre vision s'inscrit dès lors dans une optique critique des CGV en tant que "champs organisationnels contestés" (Okoye, 2009) et en faveur d'une mise en place de nouveaux systèmes de régulation de l'activité productrice, ce qui nous amène à nous intéresser plus particulièrement aux pays en développement et notamment sous l'angle de la santé, de la qualité de vie au travail et des relations sociales et, d'une manière plus générale, des relations industrielles incluant les politiques publiques qui régissent la relation d'emploi. En d'autres termes, nous mettrons en lumière, à travers quelques exemples, le pouvoir de grosses multinationales en termes d'intervention et de modification de la gouvernance d'entreprise et du processus de travail dans certains pays (parmi les plus pauvres), et ce, dans des usines

mondialisées, pouvoir inhérent à une approche dite CGV en tant que processus par lequel de très grandes firmes (du Nord !) entreprennent de réorganiser leur production à un niveau mondial au travers de systèmes globalisés de production et de contrôle, processus produisant un effet le plus souvent néfaste en termes de conditions d'emploi et de travail (O'Brien, 2000) et ayant conduit à une réaction du mouvement syndical et à la signature d'accords-cadres internationaux (ACI) regroupant des firmes multinationales et des organisations syndicales internationales à l'effet de maintenir certaines normes de travail, notamment celles inscrites par l'Organisation internationale du travail¹ (OIT) et l'OCDE), même si, de l'avis des experts(e)s, il demeure difficile d'en évaluer la portée et les limites (Hammer, 2005; Descolonges, M., & Saincy, B. 2009). Dans les faits, l'approche dite CGV entraîne des dérives sociales du fait que la logique économique qui en est induite s'extrait des espaces nationaux pour s'orienter vers un espace plus global qui se caractérise par un fonctionnement autonome détaché des mécanismes de régulation propres aux espaces nationaux.

L'exemple du secteur de l'habillement est édifiant à cet égard, s'agissant d'une industrie à forte intensité de main-d'œuvre et dont les activités sont géographiquement très dispersées en lien avec des stratégies d'externalisation et de globalisation. En effet, hormis les activités de design et de marketing dévolues aux grandes marques, la fabrication est quant à elle sous-traitée à des producteurs notamment dans les pays du Sud à l'effet d'en retirer un maximum de rentabilité, et ce, au détriment de la qualité des conditions de travail (Bair, 2005; Couture-Ménard, P.-A & E- Paquette-Bélanger. 2010). La délocalisation de la production en direction de ces pays "à bas salaires" minimise au mieux les coûts de production tout en provoquant une détérioration des conditions de travail, et ce, tant sur le plan des salaires que sur le plan sécuritaire, sachant que les législations du travail des pays où se trouvent les entreprises qui délocalisent ne permettent en aucun cas de telles situations. Dans les faits, les multinationales choisissent de fructifier leurs affaires plutôt dans les pays où les systèmes juridiques leur sont plus favorables, ce qui leur permet de contourner une réglementation étatique jugée plus contraignante (Dhaouadi, 2008).

Bien d'autres exemples illustrent cette situation, tels «...en avril 2013, l'effondrement d'un immeuble près de Bombay en Inde, qui abritait des travailleurs migrants indiens et qui s'est soldé par 39 morts et de nombreux blessés, un immeuble construit sans autorisation et qui plus est, avec des matériaux de mauvaise qualité, ou encore celui d'un immeuble du secteur textile le 24 avril 2013, près de Dacca, ayant provoqué plus de 900 morts, l'accident le plus tragique dans l'histoire industrielle de ce pays défavorisé d'Asie du Sud...Un groupe d'experts de l'ONU a exhorté les grandes marques internationales de vêtements à ne pas se retirer du Bangladesh, mais à travailler de concert avec le gouvernement, les organisations internationales et la société civile sur la question des conditions de travail, alors que l'OIT a demandé à prendre des mesures immédiates pour renforcer la sécurité dans les ateliers » (Bettache, 2015 :45).

On peut s'interroger, dans une telle situation, sur la responsabilité juridique des transnationales dans un contexte où, malgré une ratification de conventions internationales, l'émission de sanctions fait défaut. Cozette et coll. s'interrogent sur « les juridictions

¹ Donnent un cadre de référence pour penser la négociation sociale dans un contexte de globalisation.

compétentes par rapport à la responsabilité juridique des transnationales, souvent constituées d'une société mère, créées en conformité avec la législation d'un pays donné, qui s'implantent dans d'autres pays par le biais de filiales qui dépendent de la législation du pays hôte? [...] Les conventions internationales ratifiées ne sont pas appliquées, faute d'instances émettant des sanctions, ce qui montre que la carence du pouvoir judiciaire est patente » (2015 :27). Il est rapporté par ailleurs qu'en dépit de l'action de l'OIT en lien avec la protection des standards du travail, cette dernière ne semble malheureusement pas disposer de pouvoirs coercitifs en la matière (Chauveau et Rosé, 2003).

L'émergence de mouvements transnationaux de contestation issus de la société civile est en lien avec la revendication d'une reconnaissance d'une responsabilité sociale des firmes « têtes de réseaux » devant être exercée au sein des CGV (Levy D., Egan D. 2003). Cela va à l'encontre d'une responsabilité sociale s'exerçant par sa capacité à produire de la performance économique et financière pour les actionnaires, et ce, dans une approche qui considère les CGV comme une opportunité contractuelle sur un marché mondialisé. Dans cet élan, on observe une contestation de plus en plus visible émanant notamment d'ONG à l'effet d'interpeler les responsabilités des sièges sociaux des « têtes de réseau » et des entreprises donneuses d'ordres en lien avec une dégradation des conditions de travail notamment des pays producteurs du Sud (Levy, 2008). Il en est de même en ce qui a trait à une régulation étatique au sein des CGV qui semble absente (Rodriguez-Garavito, 2005), ce qui explique fort bien la proposition de loi déposée en France en novembre 2013 visant l'introduction d'une « obligation de vigilance » des sièges sociaux des « têtes de réseau » et des entreprises donneuses d'ordres à l'égard de leurs filiales, sous-traitants et fournisseurs, et ce, juste après le drame du *Rana Plaza* au Bangladesh survenu le 24 avril 2013, une loi citée comme l'exemple à suivre à l'international, et ce, même s'il est reconnu que le droit international ne débouche pas à ce jour sur un *Devoir de vigilance contraignant* (Conseil général de l'économie de l'industrie, de l'énergie et des technologies, 2020). Dans cette optique, il apparaît plus que nécessaire d'opérer une régulation sociale des CGV par l'entremise de règles contraignantes (*hard law*) en opposition à des initiatives volontaires d'entreprises (*soft law*) (Newell P., Frynas J. 2007). C'est dans cet esprit que Brabet (2011) propose un management responsable des CGV, comprenons par là un management qui, sans nier l'obtention de niveaux élevés de rentabilité pour les firmes pilotes ne doit pas s'accompagner, comme c'est malheureusement le cas, d'une détérioration des conditions de travail notamment auprès des sous-traitants et fournisseurs, voire d'une croissance des inégalités (Bair, 2005) et d'une exploitation systémique des travailleurs (en majorité des femmes dans les maillons intensifs en main-d'œuvre) (Carr, Chen et Tate, 2000).

Nous évoquerons dans cet esprit d'autres exemples, cette fois issus du secteur agricole, permettant d'illustrer les liens entre les conditions de travail et la RSE dans le cadre des CGV, s'agissant des secteurs des "bananes" et des "fleurs coupées". La principale leçon à tirer de ces exemples est que les organisations syndicales peuvent utiliser les accords-cadres internationaux (ACI) et les normes sociales privées (NSS) en tant qu'outils stratégiques visant à atteindre de meilleures conditions de travail et d'autres objectifs en termes de qualité de vie au travail et autres bénéfiques pour les travailleuses et les travailleurs.

Le secteur de la banane a évolué au cours des deux dernières décennies, passant d'un stade où les multinationales y exerçaient un contrôle important à celui où les détaillants - les supermarchés - et les consommateurs sont devenus de réels protagonistes (FAO 2014). Ces changements, qui remodelent la CGV de la banane, ont des implications sur les modes de gouvernance des CGV et entraînent des améliorations des conditions de travail pour les travailleuses et les travailleurs dans ce secteur, notamment en termes de sécurité de l'emploi et de respect du droit d'association (Frundt 2007; Human Rights Watch 2002; Quesada 2001). Rissgaard et Hammer (2011) dressent un rapide portrait des améliorations introduites dans ce secteur et dans plusieurs pays qui sont le Honduras, Costa Rica, Panama et la Colombie. Parmi elles, on peut citer l'introduction des normes SA8000 dans des fermes appartenant à des multinationales (Chiquita, Dole), la mise en œuvre par les multinationales de l'initiative de commerce éthique (ETI, par son acronyme en anglais) (Chiquita, Fyffes), la proposition par les supermarchés haut de gamme de produits équitables et socialement certifiés, la mise en œuvre d'un programme d'amélioration de la banane pour les plantations de Colombie, etc. Ces auteurs soulignent que les syndicats latino-américains ont pu confirmer ces acquis par la signature d'un premier accord (ACI²) dans le secteur agricole couvrant les engagements à respecter, en accord avec les conventions fondamentales de l'OIT et les pratiques d'approvisionnement en Amérique Latine (IUF, COLSIBA et Chiquita 2001). En dépit de ces minces avancées, notons que la délocalisation de la production de la banane vers des zones non syndiquées favorise de fait un retour à la situation qui prévalait, les plantations de bananes étant plutôt localisées dans des zones rurales où règnent en général la pauvreté, l'analphabétisme, voire le manque d'accès aux services de base et aux infrastructures (Werre 2003), constituant au départ un terrain propice aux affaires.

L'industrie des fleurs coupées, bien connue pour son système de vente aux enchères, constitue un autre exemple, s'agissant d'un secteur agricole qui se caractérise par un rôle prédominant des grands détaillants et des syndicats, tel que rapporté par Rissgaard & Hammer (2011 : 21) :

"It is in the direct GVC strand that labor has been able to exploit the power of retailers in specifying entry barriers while campaigners in consumer markets exposed and criticized the appalling working conditions in flower plantations in developing countries."

Pour l'heure, les normes sociales privées (NSS) n'ont pu, à l'inverse du secteur de la banane, connaître plus de succès dans ce secteur, et ce, exception faite du "label social et environnemental *Fair Flowers Plants* (FFP)" (Rissgaard et Hammer : 2011). Par ailleurs, l'expérience de deux pays dans l'industrie des fleurs coupées, soit le Kenya et la Tanzanie, telle que décrite par Rissgaard et Hammer (2011), mérite d'être soulignée, ces auteurs mettant en exergue qu'en Tanzanie par exemple, la syndicalisation a augmenté sa couverture dans les exploitations (passant de 25 % en 1998 à 60 % en 2006), en lien avec la volonté des syndicats d'augmenter les capacités de production au niveau des exploitations tout en veillant au respect des normes. La situation du Kenya à cet égard est, de manière générale, toute autre, puisque la couverture syndicale n'est présente qu'à hauteur de moins de 10 % de l'industrie

² L'ACI a été signé entre l'IUF (International Union of Food Workers), COLSIBA (Coordinadora Latinoamericana de Sindicatos Bananeros) et Chiquita. Voir IUF et al. (2001).

des fleurs coupées avec pour résultat, des conditions de travail bien éloignées des initiatives de normalisation.

De manière plus générale, Riisgaard et Hammer (2011) en arrivent à souligner que les représentations des travailleurs dans les pays en voie de développement ne parviennent pas à constituer de véritables agents de changement à l'effet d'influer sur le contexte de la gouvernance des CGV pour parvenir à maîtriser les normes et les utiliser à leur avantage, tant il paraît difficile *«to challenge a governance structure that is driven by large powerful retailers employing strategies such as cost-cutting and just-in time ordering – strategies that put additional pressure on suppliers and promote labour flexibilization and not labour organization.»* (Riisgaard 2007).

Il est difficile de ne pas tenir compte de certaines spécificités propres au secteur agricole évoqué précédemment, notamment en ce qui a trait aux petites exploitations familiales susceptibles de représenter une part gigantesque de la production, telle la production de fèves de cacao de spécialité en Équateur dit « cacao fino de aroma », regroupant 10 000 petits et moyens producteurs et représentant 90 % de la production totale dans ce pays en 2004. Représentant un marché très dynamique tout en offrant des produits d'excellente qualité, ces unités de production sont organisées en CGV avec toutefois moins d'intermédiaires (relations directes avec les acheteurs) mais nécessitant beaucoup plus de coordination, voire une coopération étrangère (l'Allemagne en l'occurrence pour ce cas particulier) et de l'aide pour l'octroi de crédits permettant à ces unités d'intensifier la production et d'accéder à des marchés spécialisés. Avec ce mode d'organisation, « Entre 2003 et 2012, l'Équateur a réussi à développer ses ventes sur les marchés internationaux et à presque doubler le volume d'exportation jusqu'à 190 000 tonnes en 2011 » (Lehmann & Springer-Heinzer, 2014; 202). La spécificité d'un tel mode d'organisation de production, sans doute présent dans d'autres pays, n'exclut pas d'être étudié plus en profondeur, au travers du prisme de la CGV. Sans doute efficace tant en termes de qualité des produits commercialisés, de valeur ajoutée générée localement, voire d'impact sur la réduction de la pauvreté, ce mode d'organisation nécessite d'être interrogé davantage sous l'angle particulier de la qualité des conditions de travail, voire des possibilités de représentation des travailleurs et travailleuses, etc.

En accord avec Tencati, Russo et Ouaglia (2010), ne faut-il pas s'orienter sans tarder vers la recherche et l'instauration d'une collaboration plus innovante entre les entreprises multinationales et les fournisseurs locaux, mais aussi les autorités locales, les acteurs internationaux et la société civile ? L'instauration d'un mode de gouvernance collaborative entre tous les intervenants n'est-elle pas la clef pour une meilleure efficacité, tant économique que sociale ? Serait-ce un pari de l'avenir ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Bair, J. 2005. « *Global Capitalism and Commodity Chains: Looking back, Going forward* ». *Competition and Change*, 201, 36, pp. 103-120.
- [2] Bair, J. 2010. « Les cadres d'analyse des chaînes globales. Généalogie et discussion ». *Revue Française de Gestion*, 9, 2, pp. 777-795.
- [3] Baldwin, R. & J. Lopez-Gonzalez. 2013. « *Supply-Chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypothèses* ». Document de travail NBER No 18957 Avril 2013.
- [4] Bettache, M. 2015. « Responsabilité sociale des entreprises: Mirage ou réalité? ». Presses de l'Université Laval, ISBN 978-2-7637-2781-3.
- [5] Brabet, J. 1993. *Repenser la GRH*. Paris, Vuibert.
- [6] Brabet J. 2002. « La main visible des investisseurs institutionnels ». *Revue Française de Gestion*, n° 141.
- [7] Brabet, J. 2011. « *Corporate Social Responsibility and its Models in a Contested Fields* ». *Revue Organisation Responsable*, vol.6, no 2, pp. 38-50.
- [8] Carr, M., Chen, M-A & Tate, J. 2000. « *Globalization and Home-Based Workers* ». *Feminist Economics*, vol. 6, Issue 3.
- [9] Chauveau, A & J-J Rosé. 2003. *L'entreprise responsable*. Paris, Éditions d'organisation.
- [10] Chiapello E. 2009. « *Le capitalisme et ses critiques* », IVe Congrès du RIODD, Lille, 25-27 juin.
- [11] CNUCED. 2013. *Les chaînes de valeur mondiale: L'investissement et le commerce au service du développement*. Conférence des nations unies sur le commerce et le développement. Rapport sur l'investissement dans le monde 2013 : Vue d'ensemble. New York et Genève.
- [12] Conseil général de l'économie de l'industrie, de l'énergie et des technologies. 2020. Évaluation de la mise en œuvre de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. Ministère de l'économie et des finances.
- [13] Couture-Ménard, P.-A & E- Paquette-Bélanger. 2010. « Wall-Mart et la liberté d'association : un recul des libertés politiques au Québec? », *Lex Electronica*.
- [14] Daviron B., & S. Ponte. 2005. *The Coffee Paradox: Global Markets, Commodity Trade, and the Elusive Promise of Development*, London, Zed Books.

[15] Descolonges, M., & Saincy, B. 2009. « La protection du maillon faible. Enjeux de l'action syndicale au sein de la sous-traitance et des fournisseurs des multinationales. Les usages des accords-cadres internationaux ». Rapport d'études, Institut de Recherches Économiques et Sociales. Egels-Zandén, N. 2008. Shifting locus of influence.

[16] Dhaouadi, I. 2008. « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée ». *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, pp. 19-32.

[17] Ernst, D. 2005. « *The New Mobility of Knowledge: Digital Information Systems and Global Flagship Networks* », in Latham, R and S, Sassen (Éds), *Digital Formations, IT and New Architectures in the Global Realm*, Princeton University press.

[18] FAO (sans date), World Banana Forum, available at <http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/child-labour/en/>

[19] FAO (2014), « *The changing role of Role of Multinational Companies in the Global Banana Trade* », Intergovernmental Group on Bananas and Tropical Fruits. Rome, Italy. Available at <http://www.fao.org/3/i3746e/i3746e.pdf>

[20] Frundt, H.J. (2007). « *Organizing in the banana sector* », 99-116, in K. Bronfenbrenner (ed.) *Global Unions. Challenging Transnational Capital through Cross-border Campaigns*. Ithaca: Cornell University Press.

[21] Gereffi G. 1994. « *The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas Production networks* », in *Commodity chains and global capitalism*, éd. G. Gereffi and M. Korzeniewicz, Westport, CT : Praeger Publishers, pp. 95-122.

[22] Gereffi, G., Humphrey, J. & T. Sturgeon. 2005. « *The Governance of Global Value Chains* ». *Review of international Political Economy*, 12, vol. 1, pp. 78 -104.

[23] Gereffi, G & M. Korzeniewicz. 1994. « *Commodity Chains and Global Capitalism* », Praeger, Westport-Londres.

[24] Görg, H., Hanley, A. & A. Seric. 2018. « *Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: Deeds Not Words* ». *Sustainability*, 10, pp. 1-15.

[25] Hammer, N. 2005. « *International Framework Agreements: Global Industrial Relations Between Rights and Bargainings* », *Transfer* 11(4), pp. 511-530.

[26] Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., & Wai-Chung Yeung H. 2002. « *Global production networks and the analysis of economic development.* ». *Review of International Political Economy*, 9(3), pp. 436-464.

[27] Human Rights Watch (2002). *Tainted Harvest. Child Labor and Obstacles to Organizing on Ecuador's Banana Plantations*. New York: HRW.

[28] Ingenbleek, P., & M.T.G. Meulenbergh. 2006. « The battle between “good” and “better”: A strategic marketing perspective on codes of conduct for sustainable agriculture ». *Agribusiness*, Volume 22, Issue 4, pp. 451-473.

[29] IUF, COLSIBA et Chiquita (2001). 'Agreement on Freedom of Association, Minimum Labour Standards and Employment in Latin American Banana Operations'. Available at <http://www.iufdocuments.org/www/documents/Chiquita-e.pdf>

[30] Johnson, R, C. 2017. « *Measuring Global Value Chains* », NBER Working Paper No. 2407, novembre 2017.

[31] Kambewa, E.V., Ingenbleek, P.T., & A. Tilburg. 2010. « *Stretching corporate social responsibility upstream: Improving sustainability in global supply chains* », Book Chapter in *Global Challenges in Responsible Business*, Ed. by Smith, N.C., Bhattacharya, C.B., Vogel, D., Levine, D.I., pp. 217-240.

[32] Lazonick W., O’Sullivan M. 2000. « *Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance* ». *Economy and Society*, vol. 29, n° 1, pp. 13-35.

[33] Lehmann, S. & Springer-Heinzer, A. (2014). « *Value chain development for cocoa smallholders in Ecuador* », in *Global value chains and world trade: Prospects and challenges for Latin America*, ED. By R. A. Hernandez, J. M. Martinez and N. Mulder, ECLAC Books, No. 127 (LC/G.2617-P), Santiago, Chile, Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), 2014.

[34] Levy D., Egan D. 2003. « *A neo-Gramscian approach to corporate political strategy: conflict and accommodation in the climate change negotiations* ». *Journal of Management Studies*, vol. 40, pp. 803-29

[35] Levy D. 2008. « *Political Contestation in Global Production Networks* ». *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 4, pp. 943-963.

[36] Lund-Thomsen, P. & A. Lindgreen. 2014. « *Corporate Social Responsibility in Global Value Chains: Where Are We Now and Where Are We Going?* ». *Journal of Business Ethics*, 123, pp. 11-22.

[37] Newell P., Frynas J. 2007. « *Beyond CSR? Business, poverty and social justice: an introduction* ». *Third World Quarterly*, 28, 4, pp. 669-681.

[38] O’Brien, R. 2000. « *Labour and IEP: rediscovering human agency, Global Political Economy.* » *Contemporary Theories*, Palan, R. (Ed), Ripe Series in Global Economy London, Routledge. OCDE. 2000. Inventaire des codes de conduite.

[39] OECD/FAO (2016), OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251052-en>

[40] OECD/FAO (2019a), 2019 OECD-FAO Roundtable on Responsible Agricultural Supply Chains: Summary Report, OECD Paris.

[41] OECD/FAO (2019b), OECD-FAO Pilot project on the implementation of the OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains: Final Report, OECD Paris.

[42] Okoye A. 2009. « *Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary ?* ». Journal of Business Ethics, 89, p. 613-627.
OMC (2017), « GVCs Development Report 2017 »

[43] Palpacuer, F. 2015. « Chaînes globales de valeur, modèles de GRH et responsabilité sociale d'entreprise : Dériver et perspectives de gestion ». *Septentrion*, pp. 141-154, in Dériver et perspectives de la gestion, dirigé par Dietrich, A., Pigeyre, F., Vercher-Chaptal, C. Éditions du Septentrion, 2015, pp. 141-154.

[44] Palpacuer F. 2006. « *The global sourcing patterns of French clothing retailers: Determinants and implications for suppliers' industrial upgrading* ». Environment and Planning, vol. 38, n° 12, pp. 2271-2283.

[45] Palpacuer, F., & A. Parisoto. 2003. « *Global Production and Local Jobs : Can Global Production Networks be used as Levers for Local Development ?* ». Global Networks: A journal of transnational affairs, vol. 3, no2, pp. 97-120.

[46] Perrow C. 1986. « *Complex organizations* ». Scott, Foreman and Co.

[47] Quesada, V.H. (2001). "Datos generales sobre Chiquita Brand International". Information document elaborated for COLSIBA.

[48] Rodriguez-Garavito C. 2005. « *Global governance and labor rights: codes of conduct and anti-sweatshop struggles in global apparel factories in Mexico and Guatemala* ». Politics and Society, vol. 33, n° 2, pp. 203-233

[49] Riisgaard, L. (2007), « *What's in it for Labour? Private Social Standards in the Cut Flower Industries of Kenya and Tanzania* », DIIS Working Paper No. 2007/16, Danish Institute for International Studies.

[50] Riisgaard, L. and Hammer, N. (2011), *Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries*. British Journal of Industrial Relations, 49: 168–190. doi: 10.1111/j.1467-8543.2009.00744.x

[51] Robinson P.K. (2011) International Framework Agreements: Do Workers Benefit in a Global Banana Supply Chain?. In: Papadakis K. (eds) Shaping Global Industrial Relations. The International Labour Organization. Palgrave Macmillan, London.
https://doi.org/10.1057/9780230319448_8

- [52] Serageldin, I. & A. Steer. 1994. « *Making development sustainable: from concepts to action* ». World Bank; Environmentally Sustainable Development Occasional Paper, 2
- [53] Tencati, A., Russo, A., & V. Quaglia, V. 2010, « *Sustainability along the global supply chain: the case of Vietnam* ». Social Responsibility Journal, Volume 6, Issue 1, pp, 91-107.
- [54] Tencati, A., Russo, A., & V. Quaglia. 2008. « *Unintended consequences of CSR: Protectionism and collateral damage in global supply chains: The case of Vietnam* ». Corporate Governance, Volume 8, Issue 4, pp. 518-531.
- [55] Thung-Hong Lin., Wei-Ling Tseng & Yi-Ling Lin. 2014. « *Suicides et Révoltes dans une usine mondialisée: le fonctionnement du despotisme fragmenté mondialisé chez Foxconn* », *Travailler 2014*, no 31, pp. 119-149.
- [56] Utting P. 2005a. « *Rethinking Business Regulation, From Self-Regulation to Social Control* ». Technology, Business and Society Paper n° 15, United Nations Research Institute for Social Development.
- [57] Utting P. (2005b). « *Corporate responsibility and the movement of business* ». Development in Practice, vol. 15, No. 3&4, pp. 375-388.
- [58] Vercher, C. & F. Palpacuer (2013), in Dictionnaire critique de la RSE, N. Postel, r. Sobel (coord.), Presses universitaires Septentrion.
- [59] Vercher, C. 2010-2. « Chaînes globales de valeur et responsabilité sociale des firmes de l'habillement : Le cas d'Éthique sur l'Étiquette », *Revue française de gestion*, no 201, pp. 177-193.
- [60] Vercher C., Palpacuer F. 2013. « Les Chaînes Globales de Valeur : Une lecture (re) contextualisée et (re)politisée de la RSE », in Chavy F., Sobel R. et Postel N. (coord.), Dictionnaire Critique de Responsabilité Sociale, Lille, Éditions du Septentrion, Collection « Capitalismes-éthique-institutions ».
- [61] Vercher C. 2010. « Chaînes globales de valeur, mouvement anti-sweatshops et responsabilité sociale des marques et des enseignes de l'habillement en France ». *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n° 201, pp. 177-193.
- [62] Werre, M. (2003), « *Implementing Corporate Responsibility –The Chiquita Case* », Journal of Business Ethics 44, pp. 247–260.

Contribuer à l'apprenance des collaborateurs : le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable

Mourad BOFALA

Université de Corse-Pascal-Paoli, UMR CNRS 6240 LISA

bofalamourad@gmail.com

Soufyane FRIMOUSSE

Université de Corse-Pascal-Paoli, UMR CNRS 6240 LISA

frimousse_s@univ-corse.fr

Résumé :

Ce travail vise la gamification de l'apprenance et de la motivation des collaborateurs de toute entreprise. Cette approche est proposée comme un outil efficace permettant aux organisations de sensibiliser leurs parties prenantes à la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE). À cette fin, un modèle de recherche prévisionnel utilisant l'expérimentation est adopté pour répondre à l'objectif de la recherche. Il s'agit en outre d'une étude des effets de la gamification sur l'apprenance d'un collaborateur dans des conditions expérimentales contrôlées, avec pour perspective de développer la RSE.

Mots-clés : gamification ; motivation ; apprenance ; expérimentation ; RSE

Contributing to employee learning: the role of gamification as a socially responsible practice

Abstract:

This work aims at gamification of learning and motivation of employees in any company. This approach is proposed as an effective tool for organizations to raise awareness of corporate social responsibility (CSR) among their stakeholders. To this end, a predictive research model using experimentation is adopted to meet the objective of the research. In addition, it is a study of the effects of gamification on an employee's learning under controlled experimental conditions, with a view to developing CSR.

Keywords: gamification; motivation; learning; experimentation; CSR

Introduction

Grâce aux initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE), les grandes compagnies s'efforcent ces derniers temps de contribuer au bien-être des communautés et de la société en général.

Avec les progrès de la technologie, une nouvelle approche est apparue pour attirer l'attention des entreprises : la gamification "ludification en français" (Crane, A., Matten, 2008). Le principe de la gamification fait référence à l'intégration de mécanismes de jeu dans des contextes non liés au jeu, comme l'éducation et le marketing par exemples, pour accroître la motivation des individus (Deterding, Dixon, & Khaled, 2011).

Dans un contexte du travail, le principal objectif de la ludification est le "plaisir" ou "l'amusement", qui prime sur la question de l'apprentissage. Faire s'amuser les employés au travail en leur offrant un espace pour les jeux ou pour faire du sport, fait partie de la ludification, et son objectif direct est de créer une cohésion d'équipe et du « bien-être au travail ». Jouer ensemble permet non seulement de se connaître mais aussi de s'apprécier, de favoriser une bonne ambiance au travail, et d'encourager la productivité et l'apprentissage continu.

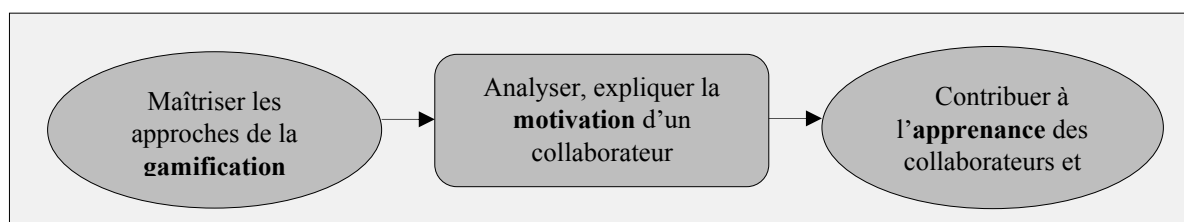
Malgré les progrès récents, peu de recherches ont été menées pour déterminer l'efficacité de la ludification sur des sujets inhérents à la RSE, même si l'approche présente un potentiel important pour surmonter la perte d'intérêt des parties prenantes pour les initiatives de RSE.

Sur le plan théorique, les avantages et les inconvénients de la ludification dans un contexte entrepreneurial font l'objet de débats récurrents (Adrián & al., 2013). Notre travail cherche à faire avancer le débat en étudiant l'impact de la ludification dans une équipe de collaborateurs du secteur de l'électricité (Deterding S. e., 2011). Ce secteur est particulièrement adapté à la RSE.

Nous exposons les concepts de base de notre travail, à savoir la ludification, la motivation et l'apprenance. Ensuite, nous allons explorer la littérature pour déterminer le comment et le pourquoi de l'influence de la gamification sur le comportement des individus, pour enfin, étudier le rôle médiateur de la motivation dans le processus d'impact de la ludification sur l'apprenance comme comportement cible et développer la RSE en perspective.

Sur le plan managérial, ce travail vise à aider les praticiens à évaluer l'impact de la gamification sur leur politique RSE et sa mesure dans laquelle elle peut servir comme un mécanisme réalisable pour surmonter la lassitude de la RSE et, par conséquent, améliorer l'apprenance des collaborateurs et surtout susciter l'engagement responsable des acteurs concernés.

Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable



Notre recherche consiste donc à comprendre la réaction de l'apprenant potentiel face à l'utilisation des mécanismes de la gamification. En conséquence, mettre en place des actions spécifiques pour susciter sa motivation. Nous essayerons donc de répondre à la question centrale de recherche :

Comment mobiliser la gamification pour susciter la motivation des collaborateurs de la société EDF et contribuer au développement de leur apprenance ?

Notre souhait est de pouvoir comprendre la posture d'apprenance et son fonctionnement face à la ludification. Par ailleurs, notre contribution porte un intérêt pour toute structure ayant la volonté de développer l'apprenance de ses collaborateurs et leur politique RSE, précisément les entreprises de secteur énergétique.

Cadre théorique

Notre cadre théorique repose sur les théories d'apprentissage, du jeu (gamification) et de la motivation. Mais avant de présenter ces théories, nous rappelons l'importance du jeu et nous justifions notre intérêt à l'approche de la ludification. Et par la suite, nous présenterons brièvement une synthèse des théories exploitées.

Au fil du temps, de nombreuses études ont dévoilé les avantages potentiels des jeux comme la rétroaction immédiate et la collaboration en équipe (Sauvé et al., 2007). L'importance du jeu a été démontré depuis 1938, avec l'ouvrage de l'historien Huizinga « *Homo ludens, essai sur la fonction sociale du jeu* ». Souvent, nous définissons l'être humain comme un « homo sapiens » c'est-à-dire l'Homme qui pense, puis d'« homo faber » (Homme qui fabrique). Mais encore plus, un Homme qui joue, un « homo ludens ». Cette expression d'*homo ludens* insiste sur l'importance de l'acte de jouer. Le jeu rend l'Homme productif, épanoui et enthousiaste dans son activité.

Dans le domaine de l'apprentissage ludique, les recherches visent à rendre l'apprentissage plus amusant aux yeux de l'apprenant utilisateur en appliquant principalement deux approches : les *jeux éducatifs* ("learning games") et la *ludification*. Les jeux éducatifs sont définis par (Prensky, 2001) comme l'usage de jeux dans un but d'apprentissage, tandis que la ludification s'appuie sur l'usage seul des éléments fondamentaux des jeux (par exemples : points, badges, classements, etc. accordés aux joueurs) (Deterding S. e., 2011). Avec les jeux

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

éducatifs, les éléments du jeu se trouvent au cœur de l'activité. Et avec la ludification, ils sont plus périphériques à l'activité. Dans cette recherche, nous souhaitons booster la motivation des apprenants sur des environnements d'apprentissage déjà existants et développer l'attitude d'apprendre, c'est pourquoi l'approche par la ludification est privilégiée (Monterrat, 2015).

Les théories de l'apprentissage visent à expliquer le phénomène d'acquisition des connaissances. Du point de vue de (Chekour & Laafou, 2019), ces théories sont utiles pour deux raisons principales : elles fournissent un cadre conceptuel pour l'interprétation de ce que nous observons et elles offrent des orientations pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Les approches de l'apprentissage ont connu une véritable évolution, en commençant par le passage de l'approche behavioriste à l'approche cognitive qui a été prolongée par l'approche constructiviste, socio-constructiviste et connectiviste. Cette évolution porte à la fois sur les finalités de l'apprentissage, sur les rôles de l'apprenant, de l'enseignant et du processus cognitif interne du cerveau (Villiot-Leclercq & Emmanuelle, 2007). Et c'est la dernière approche précitée dite « connectivisme » qui nous intéresse.

Dans notre contribution, nous visons une théorie comportementale touchée par la gamification, qui est la théorie de l'auto-détermination (la motivation). Son enjeu principal est de scruter les répercussions des mécanismes du jeu sur la motivation des apprenants et leur apprenance. Cependant, il y a une pénurie d'études qui traitent cette relation dans le domaine des ressources humaines. Les recherches sur la motivation ont traité essentiellement la performance ou la compétence des apprenants (Hori, 2016).

Le connectivisme : la nouvelle théorie de l'apprentissage à l'ère du numérique

Développé par (Jan & Siemens, 2010), le connectivisme interroge le processus de l'apprentissage à l'ère du numérique, en s'appuyant sur les limites du behaviorisme, du cognitivisme, du constructivisme et du socio-constructivisme. Le même auteur souligne que : *"Le connectivisme est la somme de principes issus de la théorie du chaos, des réseaux, de l'auto-organisation et de la complexité."*

Ce courant scientifique « connectivisme » vise davantage l'organisation de l'apprentissage et n'indique rien sur comment le collaborateur apprend. L'apprentissage est un processus qui se produit dans les environnements flous composés d'éléments de base non-constants, et qui n'est pas entièrement sous le contrôle de l'individu. À ce sujet, nous pouvons citer l'expérience de Sugata (1999) « Trou dans le mur », portant sur le processus de l'apprentissage chez les enfants¹. Il définit l'apprentissage comme un processus avec un minimum d'intervention extérieure (MIE).

L'apprentissage peut résider en dehors de l'individu (au sein d'une organisation ou d'une base de données), et se concentre sur la connexion d'ensembles d'informations spécialisées.

¹ Sugata, M. (2015). Récupéré sur Hole-in-the-wall : <http://www.hole-in-the-all.com/Beginnings.html>

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

Le terme connectivisme s'inscrit bien dans une logique historique du développement de l'apprentissage. Toutefois, ses applications concrètes sont peu traitées dans la littérature. Et c'est pour cela que nous comptons le lier à un contexte gamifié (ludifié) afin d'étudier les différences et d'en sortir des constats et des préconisations.

Théorie du jeu

Même si les premiers travaux concernant la théorie des jeux datent du 19^e siècle, John von Neumann et Oskar Morgenstern sont considérés comme les pères de la théorie des jeux modernes. Depuis, de nombreux travaux ont été développés essentiellement en économie, mais pas seulement. En effet, la théorie des jeux permet d'analyser et de comprendre le comportement de nombreuses parties prenantes qui interagissent dans un processus de prise de décision (Roy, Cortade, & Hennequin, 2014).

Dans notre travail, la théorie du jeu nous aide à reconnaître les résultats obtenus par un collaborateur en conséquence de ses actions qui dépendent également des actions des autres collaborateurs. Et dans le monde des entreprises, chaque action d'une entreprise donne lieu à une réaction de la part de l'autre ou des autres entreprises. Cela mène à dire que le jeu se stabilise lorsqu'on arrive à un équilibre et qu'aucune entreprise n'a plus intérêt à bouger.

Le jeu de tout type, précisément le jeu stratégique, permet d'éclairer l'aspect offensif de la RSE. En effet, la RSE est en soi un élément de différenciation du produit. Une politique de responsabilité sociale peut attacher des attributs de qualité sociale aux biens de l'entreprise.

Théorie de l'auto-détermination (motivation)

La théorie de l'auto-détermination est un cadre pour étudier l'apprentissage. L'idée fondamentale qui sous-tend cette théorie au niveau de l'apprentissage, c'est que les collaborateurs doivent concrètement s'auto-motiver dans des activités d'apprentissage par l'interaction avec les autres. Cette théorie a des socles communs avec la théorie de l'apprentissage.

La motivation (intrinsèque/extrinsèque) comme un concept dichotomique, est intégrée dans un système continu en fonction du degré d'auto-détermination dans lequel la motivation intrinsèque est plus auto-déterminée que la motivation extrinsèque (Ryan & Deci, 2008). La motivation intrinsèque implique que les apprenants s'intéressent à ce qu'ils apprennent et au processus d'apprentissage lui-même. La motivation extrinsèque est associée aux individus qui s'engagent dans l'apprentissage parce qu'il est un moyen pour une finalité, relativement dissocié du contenu et du sujet de l'apprentissage.

Le concept de la motivation est associé aux théories comportementales sur l'apprentissage humain et se concentre sur un système de récompenses pour orienter et influencer le comportement d'apprentissage (Skinner, Fletcher, & Henington, 1996).

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

La division de la motivation en éléments intrinsèques et extrinsèques est affinée dans la littérature. Cette division est fondée sur la nature de l'utilité internalisée du comportement.

La motivation intrinsèque est le concept le plus connu car elle s'agit du désir d'effectuer une activité d'apprentissage pour le plaisir d'une expérience tout en apprenant (c-à-d. l'utilité pour une personne est l'apprentissage en soi). La motivation extrinsèque a également été affinée en constructions plus précises. Elle a été présentée comme un continuum allant de la régulation externe à la régulation introjectée jusqu'à l'identification. Bien que le comportement incitant à la stimulation soit toujours extérieur au participant, le facteur qui distingue ces formes de motivation extrinsèque est l'autonomie du participant (Bandura, 1988).

Par ailleurs, il y a quatre étapes d'auto-détermination dans la motivation extrinsèque (Hori, 2010). La forme la moins auto-déterminée et autonome de motivation extrinsèque est la *régulation externe*. Il s'agit de comportements exécutés pour satisfaire une demande externe, répondre à une norme définie de l'extérieur ou éviter une pénalité imposée de l'extérieur. La *régulation introjectée*, une deuxième forme de régulation extrinsèque, décrit quand des activités sont effectuées pour atteindre une amélioration de l'ego ou éviter la culpabilité (c'est-à-dire qu'un individu accomplit un acte pour maintenir ou améliorer l'estime de soi). La régulation est interne à la personne dans ce sens, mais le stimulus est toujours externe. La dernière forme de motivation extrinsèque la plus autonome est la *régulation par l'identification*. Dans cette forme de motivation, l'identité d'un individu est liée à un comportement extérieurement interdit et il effectue une action pour instancier cette identité.

Il y a une discussion considérable sur l'impact des différents types de motivation sur l'apprentissage (Pelaccia & et al., 2009). La relation entre les types de motivation est également un problème, certains auteurs suggérant que la valeur des récompenses externes endommage la motivation intrinsèque, tandis que d'autres suggèrent qu'il n'y a aucune preuve à l'appui. Cela est un débat qui souligne que tout examen de la motivation doit être nuancé et sensible aux différents types de motivation.

Dans une rare exception, Tritin, Fieseler et Maltseva (2018) débattent sur l'adéquation de la RSE ludifiée. Les auteurs suggèrent que la gamification fournit des messages qui attirent les parties prenantes et minimisent leur risque de ressentiment. Ainsi, elle aide les entreprises à surmonter le dilemme des actionnaires qui demandent des informations sur les activités de RSE, mais réagissent souvent négativement à sa promotion. Cependant, compte tenu de la gravité des enjeux sociaux et écologiques auxquels la société en général fait face, la question demeure : Voulons-nous que les entreprises « jouent avec la RSE » ?

Dans cette contribution, nous faisons une mise en garde sur le fait que les efforts de la gamification sans discernement peuvent évoquer une banalité du jeu qui, en fin de compte, peut mener au point où les soupçons des parties prenantes à l'égard de la RSE s'intensifient. Pour éviter cela, nous suggérons que la ludification dans la RSE fonctionne à son plus grand avantage quand il paie le respect du sujet qui est joué.

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

Sur la base de la recherche existante sur la gamification, nous pouvons présenter plusieurs arguments en faveur de l'intégration d'éléments ludiques dans les projets RSE.

Premièrement, la gamification peut rendre les sujets ordinaires (ou quotidiens) et les sujets complexes plus intéressants, y compris les sujets sur la RSE.

Deuxièmement, en puisant dans l'énergie ludique humaine, la gamification peut effectivement initier un changement cognitif et comportemental (Roth, Schneckenberg, & Chia-Wen, 2015). Grâce à la ludification, il devient plus agréable de relever des défis en matière de développement durable (Prestopnik, Crowston, & Wang, 2017). Nous pouvons rajouter qu'elle offre des expériences d'apprentissage. Et cela peut être particulièrement utile pour la RSE, qui est par nature ambiguë et vécue très différemment par divers acteurs.

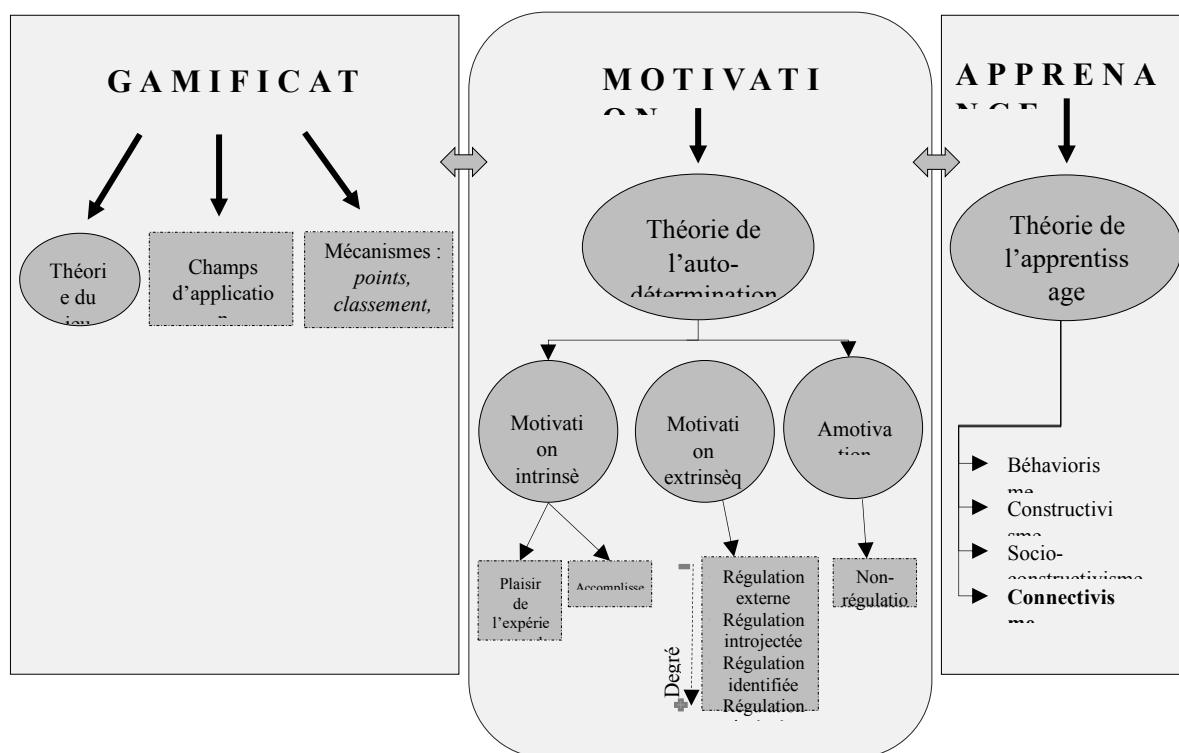


Figure 1 : Cadre théorique de la recherche proposée - src : nous-même.

Méthodologie

Pour mener notre recherche, nous avons prévu d'utiliser la méthode d'expérimentation. Selon (Dupont & et al., 2009), le choix de cette méthode nous semble très pertinent et le plus approprié pour réaliser notre partie empirique, car elle permet de recueillir des informations sur les comportements non-verbaux. Notre première cible est les collaborateurs du groupe EDF (fournisseur et productrice d'électricité).

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

Le choix de ce secteur nous apparaît adéquat et particulièrement adapté à la RSE. À titre d'information, l'énergie est un vecteur important dans la politique de développement durable de toute entreprise.

Comme précisé précédemment, nous utiliserons la méthode expérimentale définie par (Shadish, Cook, & Campbell, 2009) comme : « un processus incluant l'attention volontaire et l'intelligence, orienté par un objectif terminal et dirigé sur un objet pour en recueillir des informations ».

Dans l'expérimentation, au contraire des enquêtes par sondage, le chercheur intervient préalablement à l'observation par une manipulation de certaines variables. L'objectif principal de l'expérimentation est de mesurer des relations de cause à effet, donc de vérifier des hypothèses de causalité. En effet, il faudra préciser en particulier les variables suivantes :

- Variables indépendantes (Facteurs principaux).
- Traitements (Unités expérimentales).
- Variables dépendantes.
- Variables externes (Facteurs secondaires ou contrôlés).

Ce que traduit le schéma ci-dessous :

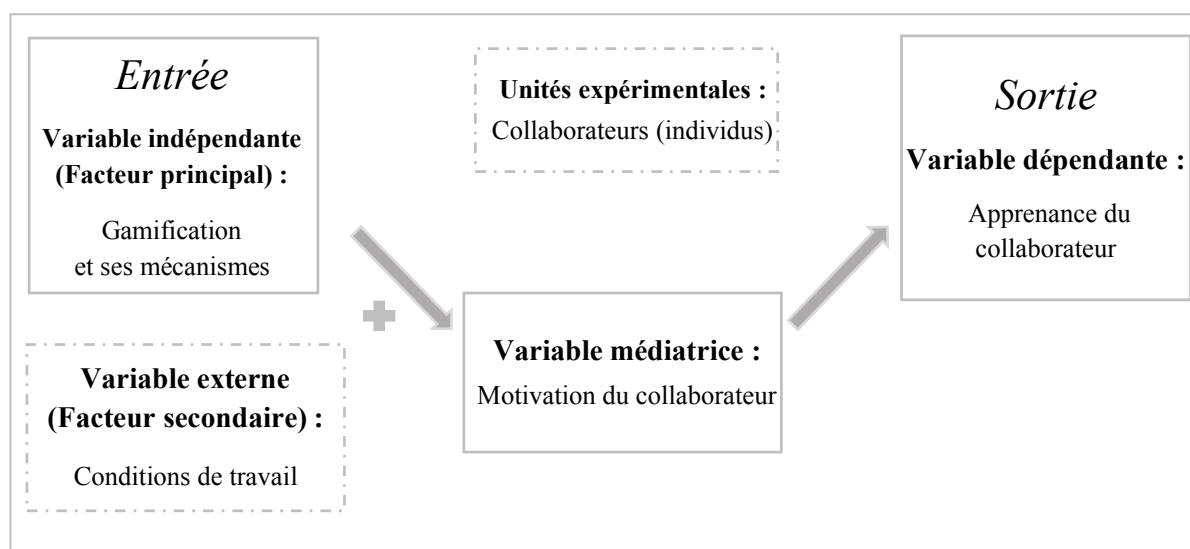


Figure 2 : Notre modèle expérimental prévisionnel.

En résumé, notre expérimentation consiste donc à étudier l'influence de la composante « gamification et ses mécanismes » sur l'autre composante du modèle « apprenance du collaborateur » en se mesurant par l'intermédiaire de la troisième composante dite médiatrice « motivation du collaborateur ». Notre modèle expérimental est complet en contrôlant l'hétérogénéité des unités expérimentales.

Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable

Cela se fera en constituant des blocs, c'est-à-dire des groupes homogènes de collaborateurs. Donc on constituera un nombre limité de groupes divisés par un critère choisi (par exemple, la tranche d'âge) (Thietart & et al., 2014) .

Le fait de constituer des groupes homogènes permet donc de diminuer la variance résiduelle et de conclure plus facilement aux différences entre les traitements (combinaisons des différents niveaux du facteur principal : gamification).

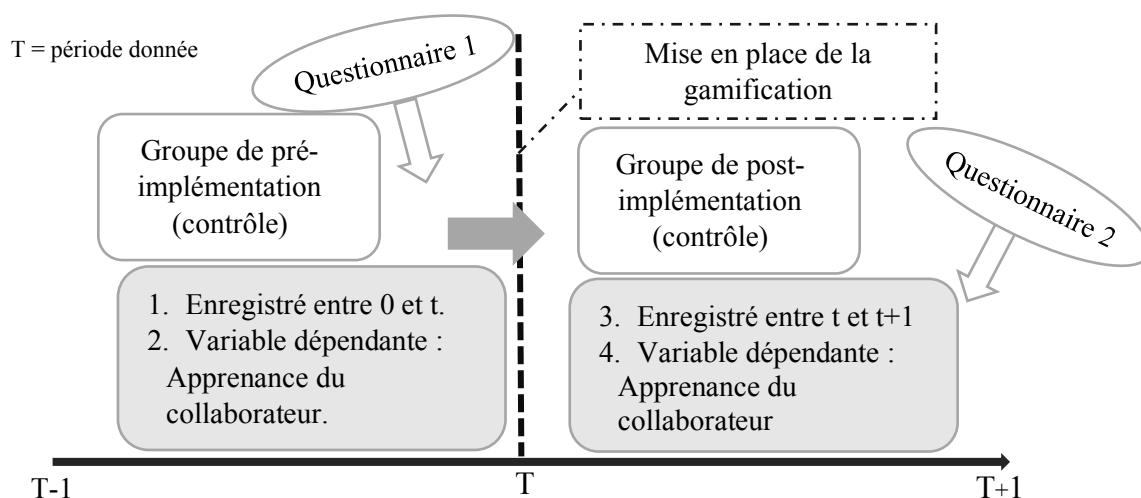


Figure 3 : Prototype de pré/post-implémentation de notre expérimentation.

Nous sommes à un stade exploratoire et nous désirons expliquer un phénomène social.

Nous réaliserons donc une étude expérimentale qui sera traduite par un questionnaire distribué en deux reprises. Nous avons ciblé les entreprises leaders dans le marché d'innovation énergétique. Et nous avons commencé à contacter les responsables de Campus de formation d'EDF, reconnus pour ses espaces innovants entièrement dédiés à la pédagogie, à travers la réalité virtuelle/augmentée et les serious games (Cap Antitrust, Startlight). Actuellement, nous sommes en train de planifier notre expérimentation avec les collaborateurs d'EDF et nous visons potentiellement de contacter d'autres entreprises du même secteur pour réaliser une analyse comparative.

Après la collecte des données par le biais de ce questionnaire, nous les analyserons à travers une analyse factorielle, régression logistique et analyse de variance (khi-deux). Par la suite, nous discuterons nos résultats et proposerons des préconisations managériales, voire pratiques.

Conclusion

Cette contribution théorique vise à tester l'efficacité de la gamification en tant que pratique sociale pour sensibiliser les parties prenantes au développement de la RSE et aux sujets liés à l'apprenance. Dans cette poursuite, c'est parmi les rares travaux qui établissent le lien entre la gamification, l'apprenance et la RSE en engageant les parties prenantes. Nous n'avons pas encore mené d'étude empirique. À l'instant, nos résultats sont issus de la littérature ; ils suggèrent que les pratiques sociales gamifiées peuvent avoir des effets positifs sur la motivation et l'apprenance de collaborateur.

Des recherches supplémentaires sont également nécessaires pour résoudre les problèmes de pertinence de l'utilisation de la gamification pour répondre à des questions de développement durable.

La ludification est une méthode de gestion qui ne doit pas être négligée ou oubliée, mais doit plutôt être appliquée avec sagesse. Elle devrait être considérée comme un autre outil de la boîte à outils d'un dirigeant.

En fin de compte, il y a une place pour la gamification dans le monde des entreprises et la méthode devrait théoriquement et pratiquement être applicable. Elle consiste à créer un récit, une aventure, un certain sentiment, des défis, des chances de réussite et d'échec, une interaction sociale, des progrès, une adaptation aux personnes tout en les attirant. Elle n'est pas simplement virtuelle et elle ne se limite pas à quelques mécanismes. Nous espérons encourager les praticiens et les universitaires à commencer à explorer l'utilisation appropriée de la gamification pour développer leur RSE.

RÉFÉRENCES

- [1] A., P., & Oparil, S. (2014). Evidence-based guideline for the management of high blood pressure in adults. *JAMA - Journal of the American Medical Association*, 507-520.
- [2] Adrián, & al., e. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Domínguez, Adrián*, 380-392.
- [3] Bandura, A. (1988). Self-Regulation of Motivation and Action Through Goal Systems. *Cognitive Perspectives on Emotion and Motivation. NATO ASI Series (Series D: Behavioural and Social Sciences)*, vol 44.
- [4] Carré, p. (2005). L'apprenance. Paris : dunod.
- [5] Carré, p. (2016). « De l'apprentissage à la formation. Pour une nouvelle psychopédagogie des adultes ». *Revue française de pédagogie*, 190 (à paraître).
- [6] Chekour , M., & Laafou, M. (2019). L'évolution des théories de l'apprentissage à l'ère du numérique.

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

- [7] Crane, A., Matten. (2008). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 75-86.
- [8] Deci, e. L., Kestner, r., & Ryan, r. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: reconsidered once again. *Review of educational research*, 71(1), 1-27.
- [9] Deterding, S. e. (2011). Gamification: Using game design elements in non-gaming contexts. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 2425-2428.
- [10] Deterding, S., Dixon, D., & Khaled, R. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "gamification". *15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15.
- [11] Domínguez, a., Saenz-de-navarrete, j., De-marcos, l., Fernández-sanz, l., Pagés, c., & Martínez-herráiz, j. J. (2013). Gamifying learning experiences: practical implications and outcomes. *Computers and education*, 63, 380-392.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020>
- [12] Dupont, & et al. (2009). Déterminants et effets de la motivation des élèves en éducation physique : revue de la littérature. *halshs-00561544*, 1-32.
- [13] Hori, S. (2010). Réflexion sur les rôles de la motivation et du portfolio quant à l'autonomie de l'apprenant Réflexion sur les rôles de la motivation et du portfolio quant à l'autonomie de l'apprenant. *Revue japonaise de didactique du français, Études didactiques*, Vol. 5, n. 1.
- [14] Jan, P., & Siemens, G. (2010). Connectivism and connective knowledge. *University of Manitoba. Retrieved from <http://cck11.mooc.ca>*, 1-19.
- [15] Landers, r. N., & Landers, a. K. (2014). An empirical test of the theory of gamified learning: the effect of leaderboards on time-on-task and academic performance. *Simulation and gaming*, 45(6), 769-785. <https://doi.org/10.1177/1046878114563662>
- [16] Lee, j., & hammer, j. (2011). Gamification in education: what, how, why bother? *Academic exchange quarterly*, 15(2), 146.
- [17] Monterrat, B. (2015). Un système de ludification adaptative d'environnements d'apprentissage fondé sur les profils de joueur des apprenants. Lyon: L'institut national des sciences appliquées.
- [18] Pelaccia, T., & et al. (2009). Étude comparative du profil motivationnel des étudiants en médecine, des chirurgiens-dentistes libéraux et des infirmiers hospitaliers. *Pédagogie Médicale*, 83-94.
- [19] Prensky, M. (2001). The games generations: how learners have changed. *Computers in Entertainment*, 1-26.

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

- [20] Prestopnik, N., Crowston, K., & Wang, J. (2017). Gamers, citizen scientists, and data : Exploring participant contributions in two games with a purpose. *Computers in Human Behavior*, 254-268.
- [21] Roth, S., Schneckenberg, D., & Chia-Wen, T. (2015). The ludic drive as innovation driver: introduction to the gamification of innovation. *CREATIVITY AND INNOVATION MANAGEMENT*, 300-306.
- [22] Roy, D., Cortade, T., & Hennequin, S. (2014). Modèle base sur la théorie des jeux pour l'étude de la mise en commun d'une ressource de production. *10ème Conférence Francophone de Modélisation, Optimisation et Simulation*, 8.
- [23] Ryan, R., & Deci, E. (2008). Self-determination theory : A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- [24] Sauvé, I., Renaud, I., & Gauvin, M. (2007). Une analyse des écrits sur les impacts du jeu sur l'apprentissage. *Revue des sciences de l'éducation*, 33(1), 89-107.
<https://doi.org/10.7202/016190ar>
- [25] Shadish, W., Cook, T., & Campbell, D. (2009). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. *halshs-00561544*, 1-81.
- [26] Skinner, C., Fletcher, P., & Henington, C. (1996). Increasing learning rates by increasing student response rates : a summary of research. *School Psychology Quarterly*, 313-325.
- [27] Sugata, M. (1999). Learning Styles and Perceptions of Self. *International Education Journal*, Vol 1, No 1.
- [28] Thietart, R.-A., & et al. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- [29] Trittin, H., Fieseler, C., & Maltseva, K. (2018). The serious and the mundane: reflections on gamified CSR communication. *Journal of Management Inquiry*, 141-144.
- [30] Vallerand (2009). « La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives, in carré, P. & Fenouillet, F. (2009). *Traité de psychologie de la motivation*. Paris : Dunod, 47-65.
- [31] Villiot-Leclercq, & Emmanuelle. (2007). La méthode des Pléiades : un formalisme pour favoriser la transférabilité et l'instrumentation des scénarios pédagogiques. *Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation et la Formation*, 117-154.

**Contribuer à l'apprenance des collaborateurs :
le rôle de la gamification comme pratique socialement responsable**

Annexe

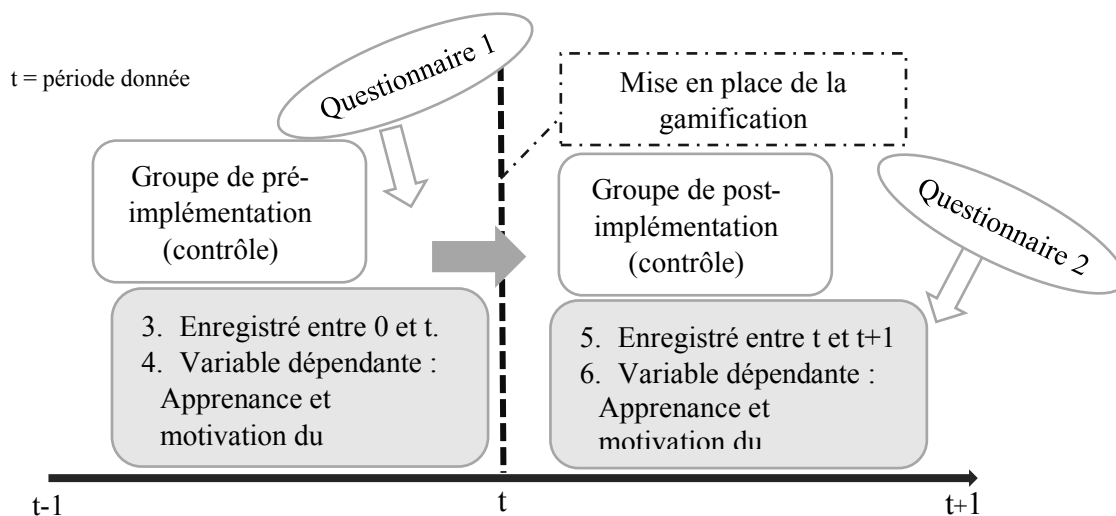


Figure 4 : Prototype de pré/post-implémentation de notre expérimentation.

Au moment t , un nombre $X1$ de personnes auront répondu à notre questionnaire n°1 distribué en physique ou par un canal de communication. Et au moment $t+1$, $X2$ de personnes auront aussi répondu à notre questionnaire n°2 à la première demande idéalement ou après plusieurs relances (Tableau n°1).

Nombre	
Groupe 1 : Enregistré dans un délai de T jours/mois avant la mise en œuvre----- (contrôle)	X1
Groupe 2 : Enregistré dans un délai de T1 jours/mois après la mise en œuvre-----	X2
1 ^{ère} demande : Nombre des répondants	
Nombre des non-répondants	
2 ^{ème} demande (relances) :	
Nombre des répondants à la 1 ^{ère} relance ;	
Nombre des répondants à la 2 ^{ème} relance ;	
Nombre des répondants à la 3 ^{ème} relance ;	
Nombre des sans réponses (déduit du nombre total) ;	
Total	X1+X2

Tableau 1 : Exemple d'un échantillon d'utilisateurs dans les groupes de traitement.

L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : Cas des industries marocaines sous-traitantes en habillement

Nisrine ESSANOUSI

Nisrine.essanoussi@gmail.com

Enseignante-Chercheuse à l'ENCG de Fès, USMBA.

Résumé :

L'objectif de cette contribution est de s'interroger sur la performance financière des industries marocaines sous-traitantes en habillement, qui investissent dans la correction des anomalies décelées par les auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres. En outre, ce travail vise également à proposer quelques pistes de réflexion et de recherche en lien avec le sujet.

Dans le sillage, cette étude se propose de répondre à la question la plus attractive dans le champ « *Business and Society* », à savoir la question du lien entre la performance sociale et la performance financière.

Mots clés : Audit social RSE, performance sociale, performance financière, chaîne de la sous-traitance.

Abstract:

This study aims to analyse the link between CSR social auditing mandated by the contractors and the financial performance of Moroccan subcontracting industries in clothing. In addition, this paper aims as well to propose new areas of research about social auditing of the supply chain.

As a consequence, another specific goal of this paper is to verify the causality between Corporate Social Performance (CSP) and Corporate Financial performance (CFP).

Key words: CSR social auditing, corporate social performance, corporate financial performance, supply chain.

INTRODUCTION

De fortes rafales RSE ont sifflé si fort ces derniers temps pour atteindre les partenaires de la Supply Chain, y compris les fournisseurs, les sous-traitants, les cotraitants, les fournisseurs logistiques et les transporteurs, venant ainsi mettre en avant les concepts « Sustainability Supply Chain », « Sustainability Supply Chain Governance » et « Sustainability Supply Chain Management ».

L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : Cas des industries Marocaines sous-traitantes en habillement

Dans le cadre du secteur de l'habillement, les fabricants ou les sous-traitants constituent les acteurs de la Supply Chain qui occupent toutes les préoccupations des parties prenantes et engendrent d'innombrables risques. L'engagement socialement responsable des entreprises donneurs d'ordres n'est effectif que s'il s'étend vers les sous-traitants sous l'égide d'une approche de management socialement responsable de la Supply Chain.

L'actualité économique de ces dernières années atteste que certaines grandes marques en habillement ont été impliquées dans des scandales d'ordre social et humain. À l'issue de ces drames d'innombrables marques ont vu leur image de marque se détériorer, leur chiffre d'affaires baisser, leurs produits boycottés, leurs scores RSE chuter, leur attractivité aux investisseurs et gestionnaires de fonds reculer, et leurs « *storytelling* » ou rapport RSE remis en cause par les médias et ONG.

Ces faits attestent que les entreprises sont de nos jours sous les regards permanents des ONG, des agences de notation, des médias et des consommateurs. Toute défaillance, allégation, ou risque non maîtrisé tout au long de la chaîne d'approvisionnement peuvent être à l'origine d'innombrables dégâts néfastes pouvant nuire à la réputation et à l'image de marque de l'entreprise au même titre qu'à son attractivité aux yeux des investisseurs et gestionnaires de fonds.

La pression des parties prenantes, le risque de réputation, la recherche davantage concurrentiel, ou la culture organisationnelle sont des facteurs parmi tant d'autres qui invitent les donneurs d'ordres à intégrer la RSE dans leur relation de sous-traitance. Or, l'intégration des préoccupations sociétales dans la relation « donneur d'ordres/sous-traitant » est une variable dépendante de plusieurs paramètres dont la typologie de la relation et la durée du contrat constituent les points d'orgue.

La simple signature du code de conduite et des audits sociaux à l'association effective des sous-traitants à la stratégie RSE du donneur d'ordres sont des moyens permettant aux donneurs d'ordres de maîtriser les risques sociaux liés à la sous-traitance.

S'agissant des industries marocaines sous-traitantes dont la majorité sont des PMI, l'adhésion pleine au code de conduite des donneurs d'ordres et l'intégration des préoccupations sociales et environnementales constituent à la fois un défi et une contrainte.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous interrogerons sur la contribution des audits sociaux mandatés par les donneurs d'ordres sur la performance financière des sous-traitants ? Autrement dit, nous nous attacherons à répondre aux questionnements suivants : L'audit social RSE mandaté par les donneurs contribue-t-il à la performance financière ? Si oui, dans quelle mesure cette performance financière atteinte, permettra-t-elle de réinvestir dans des préoccupations d'ordre social ?

1 – REVUE DE LITTERATURE

1.1 L'audit social RSE : Un champ de recherche émergent à l'heure de la RSE

Au vu de la montée en puissance de la responsabilité sociétale, les contours et les périmètres des audits sociaux s'étendent progressivement pour aller au-delà des questionnements liés à la gestion des ressources humaines, la santé, la sécurité et le bien-être des salariés, aux questionnements d'ordre sociétal.

L'audit social de la RSE se propose aujourd'hui comme un terrain propice permettant d'apporter des éléments de réponse quant aux problématiques d'évaluation de la conformité par rapport aux dispositifs normatifs en matière des enjeux sociaux de la responsabilité sociétale (la norme ISO26000, principes directeurs de l'OCDE, conventions de l'OIT, global compact ou le pacte mondial de l'ONU, les principes directeurs GRI, le référentiel Vigeo, la loi NRE française, etc.), aux questions d'évaluation de la performance en termes d'efficacité et d'efficience et d'identification des bonnes pratiques sociétales. Et enfin sous son angle stratégique, l'audit social de la responsabilité sociétale s'attache à s'assurer de la cohérence entre la stratégie et la politique RSE avec les procédures et les pratiques en la matière.

Si l'on se réfère à Imbert (2007) l'audit social, sous son acception actuelle, vise à « *analyser les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) en intégrant les problématiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE)* ». C'est également l'avis de Damak- Ayadi (2004), qui précise que « *Par audit social, on entend le processus par lequel une organisation détermine son impact sur la société et sa conformité aux législations.* » Combemale et Igalens (2012) ajoutent que, « *Le terme « social » signifie ici que la responsabilité d'une entreprise est engagée en sa qualité d'entité sociale envers la société et la collectivité, et non au regard du seul volet social de ses préoccupations.* ».

L'audit social de la RSE se présente ainsi comme une nouvelle déclinaison de l'audit opérationnel vers les thématiques liées au développement durable et à la responsabilité sociétale. Il appelle à une certaine extension et un certain élargissement des missions d'audit social classiques, centrées sur une logique unidimensionnelle (préoccupations sociales liées principalement aux enjeux de la fonction ressources humaines), et à une logique multidimensionnelle (préoccupations sociétales y compris les enjeux sociaux de la chaîne de sous-traitance et d'approvisionnement, problématiques sociales liées au territoire d'implantation, etc.).

Par ailleurs, il importe de noter que si les contributions en matière de la RSE et d'audit social sont abondantes en sciences de gestion, on observe toutefois une certaine réticence des chercheurs quant à la mobilisation des vocables « audit sociétal » ou « *audit social de la RSE* ». Cette réticence peut être interrogée de différentes manières. Si l'on se réfère à Szylar (2005), « *sur base des pratiques d'audit RSE tels que réalisés par certains cabinets spécialisés ou par certains auditeurs indépendants, il apparaît clairement qu'un certain nombre de fondements [de l'audit social] ne s'y retrouvent pas ou tout du moins pas encore par manque de maturité.* »

La question de la transposition des fondements d'audit social vers l'audit social de la RSE, est ainsi sujette à de nombreuses interprétations. L'audit social de la RSE, et par extension l'audit

RSE, apparaît comme un construit « flou », « subjectif » et « ambigu ». Ce qui amène *Georges EGG*¹, à s'interroger « *Est-ce à dire que le « vieil » audit social créé vers 1980 par Raymond VATIER et quelques autres, sera purement et simplement remplacé par l'audit de RSE ?* ».

1.2 L'audit social de la chaîne de sous-traitance : De quoi parle-t-on ?

L'audit social RSE de la chaîne de sous-traitance peut être assimilé à l'audit social de conformité dans le sens où les auditeurs s'efforcent, en incluant toutes les parties prenantes de l'entreprise aussi bien internes (salariés) qu'externes (ONG, communauté locale, etc.), à apprécier la conformité des aspects liés à la gestion des ressources humaines, aux droits de l'homme au travail et à la sécurité des ouvriers par rapport au référentiel du donneur d'ordres.

Il importe de préciser, que les sous-traitants sont audités pour la première fois dans le cadre d'un audit initial puis ré-audités annuellement dans le cadre d'audits de suivis. La démarche d'audit social initial de la chaîne de sous-traitance s'apparente donc à la démarche de l'audit social classique à savoir : la préparation de la mission (constitution de l'équipe, prise de connaissance générale de l'entité auditée, adaptation de la méthodologie et du référentiel) , l'investigation en interne (réunion d'ouverture, inspection des locaux, analyse de la documentation, échantillons et entretiens, croisement et validation des informations, réunion de clôture), et enfin la rédaction du rapport et du plan d'actions correctives. Il convient de noter qu'idéalement, la démarche d'audit de suivi respecte les mêmes étapes que l'audit initial. Cependant, l'audit de suivi comporte des particularités dans le sens où les auditeurs s'attachent également à apprécier le degré d'engagement des industries auditées dans les actions correctives recommandées lors de l'audit initial. Par ailleurs, force est de noter que lors de l'audit de suivi certaines étapes notamment celles du pré-audit sont dépassées telles que la prise de connaissance de l'entité sujette à l'audit et l'adaptation du référentiel et de la méthodologie.

1.3 RSE et performance financière : Un débat non encore tranché

L'analyse de la littérature laisse ressortir huit liens de causalité (ou hypothèses) entre la PSE et la PFE. Les travaux de Preston et O'Bannon (1997) constituent une pierre d'angle en la matière dans le sens où les auteurs peuvent être considérés comme étant les pionniers des six hypothèses de base venant expliquer les interactions entre les deux variables. Les auteurs estiment que la relation PSE/PFE peut être positive (hypothèse de l'impact social ou du bon management) ou négative (hypothèse de l'arbitrage). Au même titre que la relation PFE/PSE qui peut être positive (hypothèse de fonds disponibles ou du slack organisationnel) ou négative (hypothèse de l'opportunisme). En outre, les auteurs n'excluent pas la possibilité de lien à double sens : positif (hypothèse de la synergie positive) ou négatif (hypothèse de la synergie négative).

¹ *Georges EGG* : Professeur et président du Centre de Certification Internationale d'Auditeurs Spécialisés à Paris. Source : Document intitulé « *audit social et certifications d'auditeurs sociaux à l'heure de la responsabilité sociale de l'entreprise* », consulté sur le lien : <http://www.lux-ias.lu/PDF/EGG.pdf>.

Loin d'être parfaite, la contribution de Preston et O'Bannon (1997) a été critiquée par de nombreux chercheurs du fait qu'elle exclut l'hypothèse d'absence de lien entre PSE et PFE. Une nouvelle hypothèse dite l'hypothèse d'absence du lien a donc émergé, venant parfaire les hypothèses de Preston et O'Bannon (1997). (McWilliams et Siegel, 2001 ; Moore, 2001).

La complexité de la nature du lien entre la PFE et la PSE a conduit Bowman et Haire (1975), à leur tour, à parfaire les hypothèses de Preston et O'Bannon (1997) par une septième hypothèse selon laquelle la relation entre la PFE et la PSE est complexe et positive.

Les hypothèses, venant éclairer la nuance que laisse dévoiler le questionnement du lien entre PFE et PSE reformulées, les chercheurs se sont attachés à apporter des réponses empiriques au débat.

Il convient de noter que certains auteurs ont tenté de synthétiser les études empiriques réalisées dans le cadre de revues descriptives tandis que d'autres se sont proposés à mettre en place des méta-analyses.

Certaines revues descriptives traitent la relation dans un seul sens (Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Roman et al., 1999), tandis que d'autres s'attachent à identifier les liens dans les deux sens (Margolis et Walsh, 2003). Mais elles s'accordent pour affirmer un lien positif entre la PSE et la PFE.

En revanche, comme le soulignent Gond et Igalens (2014), « *un tel bilan des travaux présente de nombreuses limites d'un point de vue méthodologique, car il revient à considérer que toutes les études empiriques se valent, alors que la nature des échantillons d'entreprises considérées (taille et secteur) diffère d'une recherche à l'autre, ainsi que l'opérationnalisation de la PSE et de la PFE.* »

En réponse à ces limites, le vent des méta-analyses a sifflé si fort, qu'il vient apporter plus de rigueur aux revues descriptives. La littérature laisse répertorier quatre méta-analyses (Orlitzky et al., 2003 ; Allouche et Laroche 2005b ; Wu ; 2006 ; Margolis et al., 2007), venant toutes à l'appui des conclusions des revues théoriques, et confirmant ainsi l'existence d'un lien positif entre PSE et PFE.

En revanche, il importe de préciser que les conclusions des méta-analyses ne peuvent être épargnées de critiques. Une des critiques, les plus fréquentes à l'encontre de ces synthèses quantitatives, est l'usage de la pluralité de critères pour mesurer la variable PSE. À cette critique, viennent s'ajouter les problèmes liés à l'échantillonnage dus aux manques de données.

Le débat sur le lien entre la PSE et la PFE intègre une dimension idéologique forte. Tandis que la vision libérale pure repose sur l'idée selon laquelle la performance sociale remet en cause la performance financière et l'idéologie sociale adhère à l'idée de causalité positive entre les deux variables.

Entre « *fragilité conceptuelle lourde* » et caractère « *sous-théorisé* » et voire même « *non théorisé* » des études empiriques, le questionnement de recherche demeure posé. L'équation PSE/PFE demeure non résolue, le débat reste non tranché.

2 – ÉTUDE EMPIRIQUE

Notre étude empirique porte sur un échantillon de 40 industries marocaines sous-traitantes en habillement. Les industries étudiées sont implantées dans cinq régions du Maroc à savoir la région : Settat-Casablanca, la région Fès -Meknès, la région Rabat-Salé-Kenitra, la région Tanger- Tétouan- Al Hoceima et la région de l'Oriental. S'agissant de la taille des entreprises étudiées ; 95 % sont des PMI contre 5 % d'entreprises de grandes tailles.

Il convient d'indiquer, que les industries étudiées dans le cadre de ce travail n'ont pas été sélectionnées de manière probabiliste, mais en fonction des opportunités professionnelles (audit sociaux) qui se sont présentées sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori. (Échantillon de convenance)

Quatre entreprises sont certifiées dans le domaine social et/ou environnemental (label de la fibre citoyenne, label de la Business Social Compliance Initiative, Certificat de Confiance Textile testé substances nocives Oeko-Tex® Standard 100, certificat de conformité d'assainissement, certification du bureau Veritas).

En revanche, force est de préciser également que sur les 40 industries étudiées, trois entreprises ont été labellisées « Fibre citoyenne » par l'AMITH en 2004. En revanche, elles se sont vu retirer leur label quelques années plus tard. Ces industries ont été donc considérées comme non certifiées vu que le label était suspendu à la date de la réalisation de la présente étude.

2.1 Approche retenue pour mesurer l'audit social RSE :

Nous avons mesuré l'audit social de la RSE par l'évolution de la performance sociale après l'intervention des auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres.

L'évolution de la performance entre l'audit initial et l'audit de suivi permet ainsi de répondre à la question suivante : « Dans quelle mesure l'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres est-il efficace pour corriger les anomalies et les non-conformités ? » Ce constat dévoile que la variable « Ev_PS » peut être considérée comme une variable indirecte permettant de mesurer l'efficacité du processus qu'est l'audit social de la RSE. Rappelons que l'audit est une variable latente qui ne peut être mesurée directement et qu'elle est souvent mesurée par l'efficacité du processus d'audit (la compétence de l'auditeur, son éthique, la durée du mandat, etc.).

$$Ev_PS = (PS_{audit\ de\ suivi} - PS_{audit\ initial}) / |PS_{initial}|$$

2.2 Approche retenue pour mesurer la performance sociale :

La méthodologie de mesure de l'engagement socialement responsable retenue permet d'emprunter les deux approches de mesure de la performance sociale. Notre approche fut d'abord basée sur une source primaire de données à savoir l'immersion terrain dans le sens où les données ont été recueillies directement auprès des industries auditées, puis sur une

L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : Cas des industries Marocaines sous-traitantes en habillement

source externe. Ainsi, nous avons emprunté et adapté la méthodologie de l'agence de notation Vigeo pour quantifier les données collectées lors des audits.

Rappelons que la méthodologie de notation Vigeo porte sur six domaines d'analyse de la performance sociale à savoir :

- les droits de l'homme,
- les ressources humaines,
- l'environnement,
- l'engagement sociétal
- et la gouvernance.

En revanche, il convient de préciser que les audits mandatés par les donneurs d'ordres portent uniquement sur les enjeux d'ordre social et plus particulièrement sur les questions liées aux ressources humaines et aux Droits de l'homme. C'est dans cette perspective que nous nous sommes focalisés sur deux domaines d'analyse de la performance sociale à savoir le domaine « Droits de l'Homme ou HRT » et le domaine « Ressources humaines ou HRS ».

En outre, il importe de souligner que la méthodologie de l'agence de notation Vigeo vise à analyser l'engagement socialement responsable des entreprises cotées en bourse et de grande taille. Dans le cadre de notre étude, nous avons essayé d'adapter la méthodologie Vigeo afin d'aboutir à une notation adaptée aux entreprises textile-habillement non cotées en bourse de petite et de moyenne tailles.

2.2.1 Mesure de la performance sociale du domaine « Droits de l'homme HRT » :

Le domaine « Droits de l'homme » a été mesuré par trois critères d'analyse à savoir :

- le respect des droits fondamentaux de la personne,
- la non-discrimination et la promotion de l'égalité des chances et de la diversité
- et enfin l'élimination des formes de travail proscrites.

Il convient d'avancer que ces critères sont eux-mêmes analysés en termes d'indicateurs. Le tableau ci-après permet de répertorier les critères de mesure de la performance sociale du domaine « Droits de l'homme » ainsi que les indicateurs qui les constituent.

Critères et indicateurs de mesure de la performance sociale du domaine HRT

Critères d'analyse	Indicateurs d'analyse
HRT1.1 Respect des droits fondamentaux de la personne	HRT1.1.1- Politique formelle en matière du respect des droits fondamentaux de la personne.
	HRT1.1.2- Gradualité et conformité des mesures disciplinaires.
	HRT1.1.3- Violences physiques et harcèlement moral ou sexuel.
HRT2.1	HRT2.1.1- Politique formelle en matière de respect de la liberté syndicale.

L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : Cas des industries Marocaines sous-traitantes en habillement

Respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective	HRT2.1.2- Respect de la liberté de création ou d'adhésion à un syndicat.
	HRT2.1.3- Respect de la liberté de négociation collective.
	HRT2.1.4- Connaissance des salariés en ce qui concerne leurs droits fondamentaux.
HRT2.4 Non-discrimination et promotion de l'égalité des chances et de la diversité	HRT2.4.1- Politique formelle de lutte contre la discrimination.
	HRT2.4.2- Discrimination à l'embauche.
	HRT2.4.3- Discrimination basée sur le genre.
	HRT2.4.4- Discrimination liée à l'état de grossesse.
	HRT2.4.5- Discrimination basée sur la race et la religion.
	HRT2.4.6- Discrimination syndicale.
	HRT2.4.7- Discrimination à l'accès à la formation.
	HRT2.4.8- Discrimination aux heures supplémentaires.
HRT2.5 Élimination des formes de travail proscrites	HRT2.5.1- Politique formelle de lutte contre le travail des enfants et le travail forcé.
	HRT2.5.2- Présence des mineurs sur les locaux de travail.
	HRT2.5.3- Conditions de travail des mineurs.
	HRT2.5.4- Obligation d'effectuer des heures supplémentaires.
	HRT2.5.5- Respect de la liberté de démissionner.

Source : fait par nos soins.

Comme le montre le tableau ci-dessus, la performance sociale du domaine « HRT » a été mesurée par vingt indicateurs. S'agissant de la méthodologie de mesure, nous avons d'abord procédé à la notation des indicateurs puis au calcul des scores critères pour enfin aboutir à un score domaine. Ainsi, pour chacun des indicateurs listés ci-dessus, nous avons attribué un score de 1 si l'industrie maîtrise le risque en question et un score de 0 dans le cas contraire. Un score agrégé est calculé pour chacun des critères en calculant la moyenne de l'ensemble des scores indicateurs. Le score domaine, quant à lui, est calculé par la moyenne des scores critères. La figure ci-après reprend le processus de notation retenu.

Processus de notation de la performance sociale au niveau des domaines



Source : fait par nos soins.

Le score indicateur est un chiffre binaire 0 ou 1, les scores critères ainsi que les scores domaines sont des chiffres compris entre 0 et 1 autrement dit entre 0/100 et 100/100.

2.2.2 Mesure de la performance sociale du domaine « Ressources Humaines HRS » :

Le domaine « Ressources humaines » est analysé par cinq critères qui sont eux-mêmes mesurés par une pluralité d'indicateurs. Il convient d'avancer que certains indicateurs notamment ceux du critère « HRS3.2 Amélioration continue des conditions de santé-sécurité » sont analysés par des items. Le tableau ci-après regroupe les critères ainsi que les indicateurs utilisés pour mesurer la performance sociale du domaine « Ressources humaines ».

Critères et indicateurs de mesure de la performance sociale du domaine « HRS »

Critères d'analyse	Indicateurs d'analyse
HRS1.1 Promotion du dialogue social.	HRS1.1.1 Engagement formel pour promouvoir le dialogue social.
	HRS1.1.2 Organisation des élections des délégués du personnel.
	HRS1.1.3 Présence d'un syndicat ou d'une association professionnelle.
	HRS1.1.4 Accessibilité et écoute du management.
	HRS1.1.5 Droits de négociation collective des sujets portant sur la rémunération et la santé sécurité.
	HRS1.1.6 Confrontation à un conflit social durant les deux dernières années.
HRS2.3 Gestion maîtrisée des licenciements.	HRS2.3.1 Politique formelle de lutte et de réduction du taux de licenciement.
	HRS2.3.2 Moyens mis en œuvre pour réduire le taux de licenciement.
	HRS2.3.3 Résultats de l'engagement.
HRS2.4 Gestion de carrière et amélioration continue de l'employabilité.	HRS2.4.1 Politique formelle en matière de gestion de carrière et d'amélioration de l'employabilité.
	HRS2.4.2 Contrat d'apprentissage et formation professionnelle.
HRS3.1 Qualité des systèmes de rémunération.	HRS3.1.1 Engagement formel en matière du respect des salaires minimum.
	HRS3.1.2 Clause contrat relative à la rémunération et au temps de travail.
	HRS3.1.3 Respect du salaire minimum légal.
	HRS3.1.4 Rémunération des heures supplémentaires.
	HRS3.1.5 Couverture sociale.
	HRS3.1.6 Rémunération des congés payés.
	HRS3.1.7 Rémunération de l'ancienneté.
	HRS3.1.8 Rémunération des apprentis.
	HRS3.1.9 Remise et conformité des bulletins de paie.
HRS3.2 Amélioration	HRS3.2.1 Engagement formel pour améliorer continuellement les conditions de santé-sécurité.

L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : Cas des industries Marocaines sous-traitantes en habillement

continue des conditions de santé-sécurité.	HRS3.2.2 Comité d'hygiène et de sécurité.
	HRS3.2.3 Sécurité incendie - Conformité des extincteurs et des robinets d'incendie armés.
	HRS3.2.3 Sécurité incendie - Conformité des issues de secours, de l'éclairage de sécurité et des plans d'évacuation.
	HRS3.2.3 Sécurité incendie - Périodicité des exercices d'évacuation et des formations en matière de sécurité incendie.
	HRS3.2.4 Signalisation et affichage des instructions de sécurité.
	HRS3.2.5 Sécurité des équipements électriques - Sécurité des équipements électriques.
	HRS3.2.5 Sécurité des équipements électriques - Maintenance et vérification des équipements électriques.
	HRS3.2.6 Gestion des risques liés aux machines - Sécurité des machines.
	HRS3.2.6 Gestion des risques liés aux machines - Gestion des aiguilles cassées.
	HRS3.2.6 Gestion des risques liés aux machines - Formation des salariés en matière des risques liés aux machines.
	HRS3.2.7 Sécurité du bâtiment.
	HRS3.2.8 Risques liés au stockage et à la manipulation des produits chimiques - Stockage des produits chimiques.
	HRS3.2.8 Risques liés au stockage et à la manipulation des produits chimiques - Manipulation des produits chimiques.
	HRS3.2.8 Risques liés au stockage et à la manipulation des produits chimiques - Formation des salariés en matière de manipulation des produits chimiques.
	HRS3.2.9 Équipements de protection individuelle - Mise à disposition des équipements de protection individuelle.
	HRS3.2.9 Équipements de protection individuelle - Promotion de l'utilisation des équipements de protection individuelle par le management.
	HRS3.2.9 Équipements de protection individuelle - Formation des salariés en matière d'utilisation des équipements de protection individuelle.
	HRS3.2.10 Conditions d'hygiène sur les locaux de travail - Propreté des locaux.
	HRS3.2.10 Conditions d'hygiène sur les locaux de travail - Conformité des cabinets d'aisance.
	HRS3.2.10 Conditions d'hygiène sur les locaux de travail - Mise à disposition de l'eau potable.
HRS3.2.10 Conditions d'hygiène sur les locaux de travail - Local de restauration et vestiaires.	
HRS3.2.11 Services médicaux sur les locaux de travail - Médecine du travail.	
HRS3.2.11 Services médicaux sur les locaux de travail - Salle de soins équipée.	

L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : Cas des industries Marocaines sous-traitantes en habillement

	HRS3.2.12 Gestion des risques liés à la ventilation et au bruit sur les locaux de travail.
	HRS3.2.13 Fréquence des accidents sur les lieux de travail.
HRS3.3 Respect et aménagement du temps de travail.	HRS3.3.1 Engagement formel et procédures écrites en matière de respect et d'aménagement du temps de travail.
	HRS3.3.2 Respect du temps de travail légal.
	HRS3.3.3 Conformité du pointage des heures de travail.
	HRS3.3.4 Repos hebdomadaire.
	HRS3.3.5 Pause repas.

Source : Fait par nos soins.

La mesure de la performance sociale du domaine « HRS » a été ainsi mesurée par 71 indicateurs. S'agissant de la méthodologie de mesure, il convient de préciser qu'au même titre que pour la méthodologie de scoring du domaine « HRT » nous avons d'abord procédé au scoring au niveau des indicateurs avant de calculer le score critère et le score domaine.

Enfin un score agrégé ou un score global est calculé pour chacune des industries en sommant les scores obtenus au niveau de chaque domaine. Il convient de préciser que les scores agrégés ont été calculés par une équi-pondération des scores désagrégés. Le score global est un score chiffré sur 100 et compris entre 0 et 100.

En outre et à l'instar du référentiel de l'agence de notation Vigeo, le degré d'engagement social des industries est apprécié à partir de la détermination de la classe à laquelle appartient le score obtenu, et ce, de la manière suivante :

Niveau 1 (score compris entre [0/100-30/100]) – Industrie Indifférente : Pas de preuve d'engagement ; assurance de maîtrise des risques faible à très faible.
Niveau 2 (score compris entre [30/100-50/100]) – Industrie Attentive : Engagement amorcé ; assurance très modérée à faible de maîtrise des risques.
Niveau 3 (score compris entre [50/100-70/100]) – Industrie Active : Engagement probant ; assurance raisonnable de maîtrise des risques
Niveau 4 (score compris entre [70/100-100/100]) – Industrie Engagée : Engagement avancé ; promotion des objectifs de responsabilité sociale ; anticipation des risques.

2.3 Approche retenue pour la mesure de la performance financière :

Dans un souci de cohérence avec la variable « évolution de la performance sociale entre audit initial et audit de suivi », nous avons opté pour l'évolution de la performance financière entre audit initial et audit de suivi comme indicateur de mesure de la performance financière.

En revanche, il convient de préciser que nous avons adhéré à l'approche comptable pour le calcul de la performance financière lors de l'audit initial puis lors de l'audit de suivi. Ce choix relève davantage des caractéristiques des industries sur lesquelles portent notre étude (industries non cotées en bourse et principalement des PMI familiales). À ce titre deux indicateurs de mesures comptables ont été utilisés à savoir : le ROS et le RO

3 – RÉSULTATS ET DISCUSSIONS

3.1 Évolution du ROS et évolution de la PSE : Quel lien de causalité ?

Afin d'étudier le lien entre l'évolution de la performance financière et l'évolution de la performance sociale, il importe de croiser les sens de causalité possible. Autrement dit, il convient ainsi d'étudier l'impact de l'évolution PSE sur l'évolution ROS au même titre que celui de l'évolution ROS sur l'évolution PSE. Cette thèse sous-tend la vérification des hypothèses de l'impact social, de l'arbitrage, des fonds disponibles, de l'opportunisme et de synergie positive et négative. Rappelons que l'hypothèse d'absence du lien ou d'effet neutre n'est pas étudiée dans le cadre de ce travail du fait que les deux variables « évolution_ROS » et « évolution_PSE » sont corrélées.

3.1.1 Vérification de la relation évolution ROS en fonction de l'évolution PSE: Une modélisation économétrique

Afin de vérifier la relation évolution ROS en fonction de l'évolution PSE, deux modèles de régression linéaire ont été réalisés. Le premier modèle permet d'expliquer l'évolution du ROS en fonction de l'évolution du score global de la performance sociale par le biais d'une régression linéaire simple. Le deuxième modèle, quant à lui, permet d'expliquer l'évolution du ROS en fonction de l'évolution des scores domaines (évolution du domaine ressources humaines et évolution du domaine Droits de l'homme).

3.1.1.1 L'évolution du ROS en fonction de l'évolution du score global de la performance sociale : une régression linéaire simple

$Ev_ROS = f(Ev_PS)$ <p>Où :</p> <p>Ev_ROS= évolution du ROS et Ev_PS= évolution de la PS</p>
--

Le tableau ci-après permet de reporter les coefficients de régression. Il indique que pour toute augmentation d'un écart type de la variable « Ev_PS » se traduit par une augmentation de 0,795 écart type au niveau de la variable « Ev_ROS ».

Tableau des coefficients de régression (Ev_ROS= f (Ev_PS))

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

L'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres et performance financière des sous-traitants : Cas des industries Marocaines sous-traitantes en habillement

1	(Constante)	-16,937	6,167		-2,746	0,010
	Ev_PS	2,978	0,429	0,795	6,938	0,000

Le modèle de régression linéaire simple permet d'affirmer que l'évolution du score global de la PS impacte de façon positive l'évolution du ROS. Cela revient à dire que l'engagement dans les actions correctives de l'audit social RSE mandaté par le donneur d'ordres influence positivement la performance financière du sous-traitant.

$$EV_ROS = 2,978 (EV_PS) - 16,937$$

3.1.1.2 L'évolution du ROS en fonction de l'évolution des scores domaines de la performance sociale : Une régression linéaire multiple

Ev_ROS = f (Ev_HRS ; Ev_HRT)
 Où :
 Ev_ROS = évolution du ROS
 Ev_HRT = évolution du score domaine « Droits de l'homme »
 Ev_HRS = évolution du score domaine « Ressources humaines »

Le tableau des coefficients de régression ci-dessous permet d'indiquer que toute augmentation au niveau de la variable « Ev_HRT » d'un écart type se traduit par une augmentation de la variable « Ev_ROS » de 0,365 écarts types. De même, toute augmentation de la variable « Ev_HRS » d'un écart type se traduit par une augmentation de la variable « Ev_ROS » de 0,536 écart type.

Par ailleurs, le tableau des coefficients de régression permet également de reporter les résultats du test-T qui indique la contribution de chacune des variables « Ev_HRT » et « Ev_HRS » à expliquer la variable « Ev_ROS ». La lecture des valeurs de la statistique T permet de conclure que les coefficients β sont significatifs pour les variables « Ev_HRT » et « Ev_HRS ». (Ev_HRT: T=2,629, p<0.05) (Ev_HRS ; T=3,861, p<0,01).

Tableau des coefficients de régression (Ev_ROS = f (Ev_HRS ; Ev_HRT))

Modèle	Coefficients standardisés		non standardisés Bêta	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard				Tolérance	VIF
Constante	-15,834	6,693		-2,366	0,025		
Ev_HRT	1,754	0,667	0,365	2,629	0,014	0,710	1,408
Ev_HRS	1,062	0,275	0,536	3,861	0,001	0,710	1,408

Le modèle de régression multivariée autorise à conclure que l'évolution des scores domaines « Droits de l'homme » et « Ressources humaines » permet d'impacter positivement l'évolutions du ROS. Cette relation peut être modélisée par la fonction suivante :

$$Ev_ROS = 1,754 (Ev_HRT) + 1,062 (Ev_HRS) - 15,834$$

Par ailleurs, il convient de signaler que cette conclusion permet d'adhérer à l'hypothèse selon laquelle la performance sociale agit de façon positive sur la performance financière. Et par extension, l'engagement dans les actions correctives recommandées par les auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres se traduit par une augmentation de la performance financière.

3.1.2 Vérification de la relation évolution PS en fonction de l'évolution ROS : Une modélisation économétrique

Afin de modéliser l'évolution de la PS en fonction de l'évolution du ROS, une régression linéaire simple a été utilisée.

$$Ev_PS = f (Ev_ROS)$$

Où :

Ev_PS= évolution du score global de la Performance sociale
Et Ev_ROS= évolution du ROS

Le tableau des coefficients de régression, quant à lui, indique que toute augmentation d'un écart type dans la variable « Ev_ROS » se traduit par une augmentation de 0,795 écart type dans la variable « Ev_PS ».

Tableau coefficients de régression (Ev_PS= f (Ev_ROS))

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,468	1,204		6,201	0,000
	Ev_ROS	0,212	0,031	0,795	6,938	0,000

Si l'on observe les coefficients de régression, force est de constater que l'évolution de la performance financière (évolution du ROS) impacte positivement l'évolution de la performance sociale (évolution du score global de la PS). Ceci autorise à conclure que l'augmentation du ROS agit de façon positive et significative sur l'engagement socialement responsable. Cette relation peut être exprimée par le modèle ci-après :

$$EV_PS = 0,212 (EV_ROS) + 7,468$$

Par extension, il convient de conclure que la performance financière des sous-traitants agit positivement sur l'engagement dans les actions correctives de l'audit social RSE mandaté par les donneurs d'ordres.

3.1.3 Discussion :

L'étude de l'impact de l'audit social RSE sur la performance commerciale (ROS) a conclu à un effet positif et significatif au seuil de risque de 1 %.

D'une part, la régression linéaire simple a montré qu'il existe un effet de l'audit social RSE sur la performance financière. La valeur β associée à la variable « Ev_PS » est significative (T= 6,938, $p < 0,001$) et positive. Cela signifie que nous avons moins de 1 % de chance de nous tromper en affirmant que l'évolution du score global de la performance sociale impacte positivement l'évolution de la performance financière. Lorsque les industries sous-traitantes sont réactives aux actions correctives des auditeurs RSE, leurs performances commerciales augmentent. Cette hausse en termes de performance commerciale est imputable à la hausse du résultat d'exploitation ainsi qu'à sa capacité à dégager une marge opérationnelle bénéficiaire.

Les résultats de la régression multiple, quant à eux, corroborent ceux du modèle linéaire simple. Les coefficients de régression associées aux variables « Ev_HRT » et « Ev_HRS » sont positifs et significatifs (Ev_HRT : T=2,629, $p < 0,05$) (Ev_HRS ; T=3,861, $p < 0,01$). Ceci autorise à conclure que l'évolution vers la hausse de chacun des scores domaines d'analyse de la performance sociale contribue à une augmentation de la performance commerciale.

L'investissement du sous-traitant dans la correction des anomalies décelées au niveau des domaines « Droits de l'Homme » et « Ressources Humaines » se traduit par un pourcentage positif des revenus liés à l'exploitation ou à l'activité principale dans le chiffre d'affaires.

L'étude de l'impact de l'audit social RSE sur la performance financière a dévoilé que la satisfaction de l'industrie sous-traitante des objectifs des parties prenantes (dont les ressources humaines et les donneurs d'ordres constituent les principaux porteurs d'enjeux) favorise l'amélioration de la performance financière. Ces résultats permettent ainsi d'accepter l'hypothèse de l'impact social ou du bon management selon laquelle l'évolution de la performance sociale agit positivement sur l'évolution de la performance financière. Et par analogie, il convient de réfuter l'hypothèse de l'arbitrage selon laquelle l'évolution de la performance sociale agit négativement sur l'évolution de la performance financière. Il importe de souligner que ces conclusions vont dans le même sens que la théorie des parties prenantes de Freeman (1984). En outre, force est de préciser qu'elles ont été validées empiriquement par les travaux empiriques de McGuire et *al.* (1988) et Preston et Sapienza (1990).

L'examen de l'impact de la performance commerciale sur l'audit social RSE fournit à son tour une relation causale positive au seuil de risque de 1 %. Ce constat relève du fait que le coefficient de régression associé à la variable « Ev_ROS » est significatif (T= 6,938, $p < 0,001$). L'investissement du sous-traitant dans la correction des anomalies décelées lors de l'audit initial dépend de sa performance financière. Autrement dit, plus le sous-traitant est performant financièrement plus son engagement social tend vers la hausse. Ceci autorise à accepter l'hypothèse des fonds disponibles ou du « *Slack organisationnel* » selon laquelle l'évolution de la performance financière impacte positivement l'évolution de la performance sociale. Analogiquement, il convient de réfuter l'hypothèse de l'opportunisme des managers selon laquelle l'évolution de la performance financière influence négativement la

performance sociale. Il convient de noter que ces conclusions corroborent celles de McGuire et al. (1988) qui ont montré que le niveau d'engagement social est une question de ressources financières. De même, elles vont dans le même sens que les travaux de Kraft et Hage (1990) qui ont indiqué que les moyens financiers et l'attitude des managers impactent positivement l'engagement social.

L'exploration du lien dans les deux sens a donc révélé qu'il existe une interaction positive entre l'audit social RSE « mesuré par l'évolution de la performance sociale » et la performance financière « mesurée par le ROS ». L'investissement dans les actions correctives décelées par les auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres conduit à une amélioration de la performance commerciale. Cette tendance à la hausse de la performance financière offre la possibilité de s'investir davantage dans la satisfaction des attentes des porteurs d'enjeux. Ceci autorise à conclure que l'interaction entre l'audit social RSE et la performance financière s'apparente à un cercle vertueux (Allouche et Laroche, 2005a). Ce constat permet ainsi d'accepter l'hypothèse de synergie positive selon laquelle la relation causale entre l'évolution de la performance sociale et l'évolution de la performance financière est une relation positive à double sens. Et par analogie, il convient de réfuter l'hypothèse de Synergie négative qui soutient l'idée selon laquelle la relation causale entre l'évolution de la performance sociale et l'évolution de la performance financière est une relation négative à double sens.

Enfin, il importe de noter que le lien causal entre l'audit social RSE et la performance financière est positif et significatif. Ce résultat n'est pas surprenant puisque d'innombrables travaux ont conclu à une relation positive entre la performance sociale et la performance financière. (Orlitzky et al. (2003), Allouche et Laroche (2005b), Wu (2006), Margolis et al. (2007)).

3.2 Évolution du ROE et évolution de la PSe : Quel lien de causalité ?

3.2.1 Vérification de la relation évolution ROE en fonction de l'évolution PSE : Une modélisation économétrique

Nous avons procédé à la modélisation de l'évolution du ROE en fonction de l'évolution de la PS en empruntant la même logique que celle utilisée précédemment dans le cas du ROS. Ainsi, nous avons essayé d'expliquer la variable « Ev_ROE » en fonction de la variable « Ev_PS » en mobilisant un modèle linéaire simple, avant d'expliquer la variable « Ev_ROE » par les variables « Ev_HRT » et « Ev_HRS » par le biais d'une régression linéaire multiple.

L'évolution du ROE en fonction de l'évolution du score global de la performance sociale : Une régression linéaire simple.

$$\text{Ev_ROE} = f(\text{Ev_PS})$$

Où :

Ev_ROE= évolution du ROE et Ev_PS= évolution de la PS

Le tableau ci-après, permet de reporter les coefficients de régression du modèle. Il indique que pour toute augmentation de la variable « Ev_PS » d'un écart type se traduit par la diminution de la variable « Ev_ROS » de 0,351 écart type.

Tableau des coefficients de régression (Ev_ROE= f (Ev_PS))

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	Constante	0,611	13,508		0,045	0,964	
	Ev_PS	-1,863	0,940	-0,351	-1,982	0,057	1,000

Le modèle de régression linéaire simple permet d'attester que l'évolution du score global de la PS impacte de façon négative l'évolution du ROE. Cette influence est significative au seuil de risque de 10 % et peut être modélisée par le modèle ci-après :

$$EV_ROE = -1,863 (EV_PS) + 0,611$$

Cette modélisation permet d'adhérer à l'hypothèse selon laquelle l'engagement socialement responsable impacte de façon négative la performance financière. Par extension, il convient de conclure que l'engagement dans les actions correctives des auditeurs mandatés par le donneur d'ordre s'accompagne d'une baisse au niveau de la performance financière du sous-traitant en l'occurrence au niveau de sa rentabilité financière.

3.2.1.1 L'évolution du ROE en fonction de l'évolution des scores domaines de la performance sociale : Une régression linéaire multiple

$$Ev_ROE = f (Ev_HRS ; Ev_HRT)$$

Où :

Ev_ROE= évolution du ROE

Ev_HRT= évolution du score domaine « Droits de l'homme »

Ev_HRS= évolution du score domaine « Ressources humaines »

Le tableau des coefficients de régression ci-dessous permet d'indiquer que toute augmentation au niveau de la variable « Ev_HRT » d'un écart type se traduit par une baisse de la variable « Ev_ROE » 0,029 écart type. En outre, toute augmentation au niveau de la variable « Ev_HRS » d'un écart type se traduit par une baisse de 0,367 écart type de la variable « Ev_ROE ».

Par ailleurs, le tableau des coefficients de régression permet également de reporter les résultats du test-T qui indique la contribution de chacune des variables « Ev_HRT » et « Ev_HRS » à expliquer la variable « Ev_ROE ». La lecture des valeurs de la statistique T permet ainsi de conclure que le coefficient β associé à la variable « EV_HRS » est significatif au seuil de risque de 10 %. (Ev_HRS ; T=-1,739, p<0,1). *A contrario*, le coefficient β associé à la variable « EV_HRT » n'est pas significatif. (Ev_HRT: T=-0,1382, p>0.1)

Coefficients de régression $Ev_ROE = f(Ev_HRS ; Ev_HRT)$

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	Constante	4,473	14,428		0,310	0,759		
	Ev_HRT	-0,199	1,439	-0,029	-0,138	0,891	0,710	1,408
	Ev_HRS	-1,031	0,593	-0,367	-1,739	0,093	0,710	1,408

Seule l'évolution du score domaine « Ressources humaines » permet d'expliquer de manière significative l'évolution du ROE. Cette relation peut être expliquée par l'équation suivante :

$$Ev_ROE = - 1,031 (Ev_HRS) + 4,473$$

Par ailleurs, il convient de signaler que cette conclusion permet d'adhérer à l'hypothèse selon laquelle l'engagement dans les actions correctives des auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres en lien avec les domaines « Ressources humaines » permet d'agir de façon négative et significative sur l'évolution du ROE. Il n'en est pas de même pour l'évolution du score domaine « Droits de l'homme » qui agit de façon négative mais non significative sur l'évolution du ROE.

3.2.2 Vérification de la relation évolution PSE en fonction de l'évolution ROE : Une modélisation économétrique

Afin de vérifier la relation évolution PSE en fonction de l'évolution ROE, nous avons procédé à une régression linéaire simple permettant d'expliquer l'évolution PS en fonction de l'évolution ROE.

$$Ev_PS = f(Ev_ROE)$$

Où :

Ev_PS = évolution du score global de la Performance sociale

Et Ev_ROE = évolution du ROE

Le tableau ci-après, permet de reporter les coefficients de régression du modèle. Il indique que pour toute augmentation de la variable « Ev_ROE » d'un écart type se traduit par la diminution de la variable « Ev_PS » de 0,351 écart type.

Par ailleurs, le tableau des coefficients de régression permet également de reporter les résultats du test-T qui indique la contribution de la variable « EV_ROE » à expliquer la variable « Ev_PS ». La lecture des valeurs de la statistique T permet ainsi de conclure que le coefficient β associé à la variable « EV_ROE » est significatif au seuil de risque de 10 %. ((Ev_PS ; T=-1,982, $p < 0,1$)

Coefficients de régression (modèle linéaire simple $Ev_PS = f(Ev_ROE)$)

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	Constante	9,274	1,843		5,033	0,000		
	EV_ROE	-0,066	0,033	-0,351	-1,982	0,057	1,000	1,000

Le modèle de régression linéaire simple permet d'attester que l'évolution du ROE impacte de façon négative l'évolution du score global de la PS. Cette influence est significative au seuil de risque de 10 % et peut être modélisée par le modèle ci-après :

$$EV_PS = -0,66 (EV_ROE) + 9,274$$

Cette modélisation permet d'adhérer à l'hypothèse selon laquelle la performance financière impacte de façon négative la performance sociale. Par extension, il convient de conclure que l'évolution du ROE permet d'agir négativement sur le degré d'investissement dans les actions correctives recommandées par les auditeurs. Cette conclusion rejoint l'hypothèse de l'opportunisme selon laquelle la performance financière impacte négativement la performance sociale.

3.2.3 Discussion :

L'analyse de l'impact de l'audit social RSE (mesuré par l'évolution du score de la performance sociale après audit) sur la rentabilité (mesurée par l'évolution du ROE après audit) a conclu à un effet négatif et significatif au seuil de risque de 10 %.

D'une part, la régression linéaire simple a révélé qu'il existe un effet négatif de l'évolution du score global de la performance sociale sur l'évolution de la rentabilité. La valeur du coefficient de régression associée à la variable « Ev_PS » est négative et significative au seuil de risque de 10 % ($F(1, 28) = 3,929$; $p < 0,1$; $T = -1,982$; $p < 0,1$). Ceci autorise à conclure que l'investissement dans les actions correctives décelées par les auditeurs RSE mandatés par les donneurs d'ordres agit négativement sur la rentabilité des sous-traitants.

D'autre part, la régression linéaire multiple laisse dévoiler que seule l'évolution du score domaine « Ressources humaines » agit de manière significative et négative sur l'évolution de la rentabilité ($T = -1,739$, $p < 0,1$). L'évolution du score domaine « Droits de l'Homme », quant à elle, ne permet pas d'expliquer l'évolution vers la baisse de la rentabilité des sous-traitants ($T = -0,1382$, $p > 0,1$). C'est dans cette perspective que nous l'avons exclu du modèle linéaire multiple. Ce constat peut être interrogé de plusieurs façons. Or, l'argument le plus fondamentale est sans doute le fait que l'évolution du score « Droits de l'Homme » n'est pas significative. Ceci s'explique par le fait que les risques liés au domaine « Droits de l'Homme » sont maîtrisés par la nette majorité des industries marocaines sous-traitantes (Le score moyen du domaine lors de l'audit initial est égal à 73/100 et le score domaine lors de l'audit de suivi

s'élève à 75/100). En outre, la réponse aux actions correctives en lien avec les thématiques liées aux « Droits de l'Homme » n'engendre pas un coût financier. Le respect des droits fondamentaux de la personne, le respect de la liberté syndicale et du droit de négociation collective, la non-discrimination, la promotion de l'égalité des chances et de la diversité ainsi que l'élimination des formes de travail proscrites constituent des critères de mesure de la performance au niveau du domaine « Droits de l'Homme » dont la conformité nécessite uniquement une prise de conscience éthique des dirigeants. C'est l'investissement dans les actions correctives en lien avec le domaine « Ressources Humaines » qui permet d'agir de manière négative sur la rentabilité des sous-traitants. Ce résultat n'est pas surprenant du fait que la quête de conformité en matière du domaine « Ressources Humaines » nécessite un investissement parfois lourd (issues de secours, extincteurs, RIA, signalétique, formation des salariés en matière de manipulation des produits chimiques, exercices d'évacuation, investissement dans des machines sécurisées, système de pointage automatique, mise en place d'un local de restauration et vestiaire, médecine du travail et mise en place d'un local médical équipé, maintenance et vérification des équipements électriques, mise à disposition des équipements de protection individuelle, etc.).

L'étude de l'impact de l'audit social RSE sur la rentabilité a dévoilé que la satisfaction des objectifs des parties prenantes ne permet pas aux sous-traitants de dégager un gain à partir des capitaux propres investis. Cette conclusion corrobore pleinement la théorie des actionnaires. (Friedman, 1962, 1970) selon laquelle la prise en compte des préoccupations liées à la RSE engendre des coûts financiers qui viennent nuire à la performance financière des actionnaires. Si l'on se réfère à Friedman (1962) « *l'entreprise n'a qu'une seule et unique responsabilité, utiliser ses ressources dans des activités appelées à accroître ses profits dès lors qu'elle reste dans le cadre des règles du jeu* ». L'auteur ajoute « [qu'il] existe peu de courants aussi dangereux, pour les fondements mêmes de notre société libre, que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une conception de la responsabilité sociale autre que de servir le mieux possible les intérêts de leurs actionnaires » (Friedman, 1970). Il convient d'ajouter que cette conclusion à laquelle nous sommes parvenus rejoint la contribution d'Aupperle, Carroll et Hatzfeld (1985) qui estiment que la RSE éloigne les dirigeants de leur objectif ultime à savoir la maximisation du profit. De même, elle rejoint les propos de Drucker (1984) qui précise que « *faire du profit est fondamentalement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise (...); la première responsabilité sociale de l'entreprise dans la future décennie est de créer du capital, qui seul peut financer les emplois de demain* ».

Il convient ainsi d'accepter l'hypothèse de l'arbitrage selon laquelle l'évolution de la performance sociale agit négativement sur l'évolution de la performance financière. Et par analogie, il importe de réfuter l'hypothèse de l'impact social ou du bon management selon laquelle l'évolution de la performance sociale agit positivement sur l'évolution de la performance financière.

Par ailleurs, l'exploration du lien « Ev_ROE » → « Ev_PS » laisse dévoiler que l'évolution de la performance financière agit négativement au seuil de risque de 10 % sur l'évolution du score global de la performance sociale des sous-traitants ($T=-1,982$, $p<0,1$). Autrement, nous avons moins de 10 % de chance de nous tromper en affirmant que la rentabilité agit négativement sur la réactivité des sous-traitants aux actions correctives des auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres. L'évolution du ROE à la baisse peut amener les dirigeants à investir

davantage dans la correction des anomalies décelées par les auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres afin de justifier leurs résultats financiers déficitaires. Cette conclusion à laquelle nous sommes parvenus permet de valider l'hypothèse de l'opportunisme des managers selon laquelle l'évolution de la performance financière impacte négativement l'évolution de la performance sociale. Et par analogie, il importe de réfuter l'hypothèse des fonds disponibles ou du « Slack organisationnel » selon laquelle l'évolution de la performance financière impacte positivement l'évolution de la performance sociale.

L'exploration du lien dans les deux sens a révélé qu'il existe une interaction négative entre l'audit social RSE « mesuré par l'évolution de la performance sociale » et la performance financière « mesurée par l'évolution du ROE ». L'investissement dans la correction des non-conformités décelées par les auditeurs mandatés par les donneurs d'ordres impacte négativement la rentabilité des sous-traitants. Cette tendance à la baisse de la performance financière n'offre pas la possibilité d'investir davantage dans les préoccupations d'ordre social. Ceci autorise à conclure que l'interaction entre l'audit social RSE et la rentabilité s'apparente à un cercle vicieux. « *Un faible niveau de performance sociale conduit à une diminution de la performance financière qui limite, par conséquent, les investissements socialement responsables (synergie négative).* » (Allouche et Laroche, 2005a).

Ces conclusions permettent ainsi d'accepter l'hypothèse de Synergie négative qui soutient l'idée selon laquelle la relation causale entre l'évolution de la performance sociale et l'évolution de la performance financière est une relation négative à double sens. Et par analogie, il convient de réfuter l'hypothèse de synergie positive selon laquelle la relation causale entre l'évolution de la performance sociale et l'évolution de la performance financière est une relation positive à double sens.

4 – CONCLUSION :

Il convient de conclure qu'en retenant la même approche de mesure de la performance financière, à savoir l'approche comptable, nous avons obtenu des résultats mitigés. Tandis que le ROS met en évidence une interaction positive, la mesure de la performance financière par le ROE révèle une interaction négative. Même si ces résultats paraissent divergents à première vue, il importe d'indiquer qu'ils convergent vers une seule conclusion.

L'investissement des sous-traitants dans les actions correctives permet de dégager un chiffre d'affaires satisfaisant et une marge bénéficiaire. De même, il permet de couvrir les charges d'exploitation (charges du personnel, achats des matières premières, dotations d'exploitation, etc.). Plus l'industrie sous-traitante est performante au niveau social, plus elle est attractive aux donneurs d'ordres et plus le ratio retour sur vente (ROS) tend vers la hausse. Cet engouement des commandes autorise le sous-traitant à se préoccuper davantage des actions correctives mais sans pour autant s'investir pleinement dans une stratégie RSE effective.

En revanche, il n'en est pas de même pour les charges financières et non courantes qui ne permettent pas de couvrir les capitaux propres. Ceci impacte négativement la rentabilité des sous-traitants, ce qui n'offre pas la possibilité de se préoccuper davantage de la correction des non-conformités.

Cette équation à double variables place les sous-traitants au cœur d'un véritable dilemme : opter pour une stratégie à court terme de conformité minimale qui permet à peine de survivre ou s'investir dans une véritable approche RSE dont les fruits ne peuvent être récoltés qu'à long terme.

La survie avec une maîtrise de risque raisonnable et un chiffre d'affaires modeste, versus la satisfaction des parties prenantes via une approche RSE poussée dont prise des risques et difficultés financières à court terme sont les maîtres mots : un oxymore qui s'apparente au dilemme du prisonnier et amène le sous-traitant à choisir la survie.

Alors que les donneurs d'ordres obligent les sous-traitants à se préoccuper des enjeux sociaux et environnementaux au nom de la Supply Chain Management, sous prétexte de la satisfaction des parties prenantes et par crainte des ONG, des médias, des clients, qu'en est-il de leur responsabilité envers leurs sous-traitants ? Des retards de paiement, des délais de livraison très courts, des commandes occasionnelles, des contrats à court terme !

La substitution des contrats à court et à moyen termes par de véritables partenariats, ne serait-elle pas avantageuse pour les deux parties ? Ne constituerait-elle pas une approche gagnant-gagnant permettant d'instaurer un climat de confiance entre donneurs d'ordres et sous-traitants ? Ne permettrait-elle pas de résoudre les conflits d'agence qui véhiculent la relation de sous-traitance ? Le donneur d'ordres profitera des avantages directs (protéger la notoriété de sa marque, et réaliser une marge bénéficiaire grâce à des produits de qualité avec des *low-cost*) tout en permettant au sous-traitant de dépasser le problème de saisonnalité des commandes qui pèse lourdement sur sa situation financière et l'empêche d'adhérer pleinement à l'idée de la RSE.

En guise de conclusion, nous pouvons emprunter ces propos de M. Porter² :

« Peu importe ce qu'ils racontent en public, lorsque vous êtes derrière la scène avec les chefs d'entreprise et les dirigeants, ils vont vous demander : "Pourquoi devrions-nous investir dans des initiatives sociales ?" Nous aurons beau tous nous préoccuper sincèrement de sauver le monde, si nous ne pouvons répondre à cette question correctement, nous avons un problème. » Michael Porter (2003)

² Extrait d'une interview de Michael Porter par Mette Morsing (« *csr – A Religion With Too Many Priests ?* ») réalisée en septembre 2003 à la Copenhagen Business School, cité par Gond et Igalens (2014).

BIBLIOGRAPHIE :

- [1] Allouche, J., & Laroche, P. (2005a). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. *Papier présenté au colloque « Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? », 17-18 mars*. Nancy.
- [2] Allouche, J., & Laroche, P. (2005b). A Meta-Analytical Investigation of The Relationship between Corporate Social and Financial Performance Humaines. *Revue de Gestion des Ressources, , juillet-septembre., 57*.
- [3] Aupperle, K., Carroll, A., & Hatfield, J. (1985). An Empirical Examination of The Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal, 28(2)*, 446-463.
- [4] Bowman, E., & Haire, M. (1975). A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review, XVIII(2)*, 49-58.
- [5] Combemale, M., & Igalens, J. (2012). *L'audit social*. Paris: Presses Universitaires de France.
- [6] Damak Ayadi, S. (2004). Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises? *Entreprise Ethique, 20*, 108-113.
- [7] Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. *California Management Review, 26*, 53-63.
- [8] Essanoussi, N. (2017). Une contribution à l'évaluation de l'impact de l'audit social RSE sur la performance globale : Cas des industries Marocaines sous-traitantes en habillement – *Thèse de doctorat*. Université My Ismail, Meknes.
- [9] Freeman, R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- [10] Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- [11] Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to make profit. *New York Times Magazine*.
- [12] Gond, J. & Igalens, J. (2014). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.
- [13] Griffin, J., & Mahon, J. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *36(1)*, pp. 5-31.
- [14] Imbert, J. (2007). *Les tableaux de bord RH : Construire, mettre en œuvre et évaluer le système de pilotage*. Editions d'Organisation.
- [15] Kraft, K., & Hage, J. (1990). Strategy, Social Responsibility and Implementation. *Journal of Business Ethics, 9(1)*, pp. 11-19.

- [16] Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- [17] Margolis, J., Elfenbein, H., & Walsh, J. (2007). Does it Pay to be Good ? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. *Paper presented at the Academy of Management Conference*. Philadelphia.
- [18] McGuire, J., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- [19] McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- [20] Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 24(3), pp. 403-441.
- [21] Pava, M., & Krausz, J. (1996). The Association between Corporate Responsibility and Financial Performance : The Paradox of Social Cost. *Journal of Business Ethics*, 15(3), pp. 321-357.
- [22] Preston, L., & O'Bannon, D. (1997). The Corporate Social – Financial Performance Relationship : A Typology and Analysis. *Business and Society*, décembre, 36(4), 419-429.
- [23] Roman, R., Hayibor, S., & Agle, B. (1999). The Relationship between Social and Financial Performance : Repainting a Portrait. *Business and Society*, mars, 38(1), 109-125.
- [24] Szylar, C. (2005). Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises. *IAS Luxembourg*.
- [25] Wu, M. (2006). Corporate Social Performance, Corporate Financial Performance, and Firm Size: A Meta-Analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163–171.

Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille chez les médecins mamans de jeunes enfants : Étude exploratoire

Asmae HOUMID BENNANI

Enseignant-chercheur
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Fès-MAROC
Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et Territoires
Asmae.houmidbennani@usmba.ac.ma

Salma BERTAL

Doctorante en sciences de gestion
Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah
Fès-MAROC
Laboratoire Etudes et Recherche en Management des Organisations et Territoires
Salma.bertal@gmail.com

Résumé

Cette communication se propose d'étudier le rôle du soutien social dans l'interface travail-famille chez les soignantes du secteur public au Maroc sous une approche genre. Et ce à partir d'une étude qualitative exploratoire menée auprès d'un échantillon de médecins mamans d'enfants de jeune âge, affectées dans différentes unités hospitalières publiques au Maroc. Dans cet esprit, nous explorons le rôle du soutien social dans la perception qu'une personne aura de sa situation en termes d'articulation travail-famille en mettant l'accent sur l'impact du soutien social sur la transition du conflit vers l'enrichissement travail-famille.

Mots clés : Conflit travail-famille – Enrichissement- Perception- Soutien social

Introduction

L'articulation travail-famille dans le secteur de la santé s'inscrit dans un débat social de grande envergure. Elle implique différentes parties prenantes, en vue de mettre en place les stratégies et mesures de contournement nécessaires à la diminution des dégâts qui découlent du conflit travail-famille, en tant que risque psychosocial qui agit sur le plan individuel, organisationnel et social. Depuis les années 80, les auteurs essayent de comprendre les liens entre le travail et le hors-travail en étudiant l'articulation travail-famille et ses caractéristiques sous différentes approches, particulièrement, l'approche conflictuelle et l'approche de

l'enrichissement. Ainsi, de nombreux travaux se sont intéressés au passage du conflit travail-famille à la conciliation travail-famille. Dans cette perspective, nous explorons le rôle du soutien social dans la perception qu'une personne aura de sa situation en termes d'articulation travail-famille en mettant l'accent sur l'impact du soutien social sur la transition du conflit vers l'enrichissement travail-famille.

Ce papier a pour objectif d'explorer le rôle du soutien social dans la perception développée par les médecins mamans de jeunes enfants. Afin de répondre à notre problématique, nous avons mené une étude qualitative multi-cas à caractère exploratoire, auprès d'un échantillon de six médecins mamans de jeunes enfants, affectées dans différentes unités hospitalières du secteur public au Maroc.

1 - Revue de littérature

De la théorie des rôles à la théorie de la rareté des ressources

La notion de rôle s'associe à un corpus théorique inspiré de nombreux domaines notamment la psychologie, la sociologie et la psychosociologie (Perrot, 2005). Les travaux pionniers sur le conflit des rôles datent de 1964 avec les recherches de Kahn et Katz qui ont fait du rôle un point de liaison entre les niveaux individuels et organisationnels (Perrot, 2005). Le premier modèle qui découle de ces travaux s'intitule le modèle de transmission de rôles (Katz et Kahn, 1966). Dans ce modèle, les auteurs présentent les attentes des rôles, le rôle transmis, le rôle perçu, et le rôle joué. Ce modèle constitue la base de la théorie de conflit entre les rôles, qui suppose que l'interaction entre ces différents rôles pourrait être source de conflit (Katz et Kahn, 1966).

La théorie de la rareté des ressources soutient l'idée que l'individu dispose de ressources limitées en temps et en énergie (Jeffrey H. Greenhaus and Nicholas J. Beutell, 1985, Small & Riley, 1990). Selon Bakker et al (2003) et Bakker et Demerouti (2007) « *Les ressources sont des caractéristiques qui contribuent au bien-être émotionnel, physique et psychologique d'un travailleur, alors que les demandes sont préjudiciables dans tous ces domaines* » (Ahmad, 2008). Ainsi, pour satisfaire les exigences d'un rôle, il faudrait puiser dans ses ressources sans être sûr d'en garder suffisamment pour satisfaire l'autre rôle. Subséquemment, s'investir dans l'une des sphères, en temps et en effort physique et/ou psychologique, augmente le risque d'exposition au conflit travail-famille (Grzywacz et al., 2007, Thompson et Prottas, 2005, Thomas et Ganster, 1995, in Mansour et Comeiras, 2015).

Déterminants du conflit travail-famille chez les médecins

Selon une étude allemande réalisée auprès du personnel médical, les principaux inducteurs du Conflit Travail-Famille sont les facteurs socioprofessionnels qui se manifestent essentiellement dans l'âge et la présence des enfants de jeune âge. En revanche, aucune différence entre les sexes n'a été notée. Concernant les facteurs socioprofessionnels, c'est la charge de travail qui conduit au CTF (Mache et al., 2015). Cependant, une autre étude, réalisée à Taiwan auprès d'un large échantillon de médecins, indique que les femmes sont encore plus

**Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille
chez les médecins mamans de jeunes enfants : Étude exploratoire**

exposées au CTF que les hommes (Wu et al., 2018). Selon une étude sur la vie professionnelle et la vie personnelle menée par la Conference Board du Canada en 1999 (Tremblay & Larivière, 2009), « *les femmes sont deux fois plus susceptibles que les hommes de ressentir un niveau de stress élevé en essayant d'intégrer leurs responsabilités professionnelles et personnelles. Près du quart des femmes interrogées (24 %) signalent "beaucoup" de stress dû aux problèmes professionnels et personnels, comparativement à un dixième des hommes (10 %)* » (Dodeler and Tremblay, 2016)

Le genre dans l'articulation travail-famille :

Le conflit des rôles, qui constitue le principal ancrage théorique des travaux sur le conflit travail-famille, trouve ses racines dans le débat social provoqué par l'intégration des femmes aux marchés du travail depuis les années cinquante. Ceci a provoqué une augmentation spectaculaire du nombre de couples à double carrière (Bond, Thompson, Galinsky, 2002 in Taylor et al., 2009). Cette métamorphose sociétale a fait que la vie des femmes ne se limite plus aux responsabilités familiales et que l'homme aurait d'autres fonctions à accomplir au-delà de sa vie professionnelle. Ce chevauchement des rôles a nécessité la prise en considération de la variable genre dans de nombreuses recherches dédiées à l'analyse du conflit travail famille (Barnett et Baruch, 1987; Duxbury et Higgins, 1991; Gutek et autres, 1991; Jick et Mitz, 1985; Keith et Schaefer, 1980, 1991; La Croix & Haynes, 1987; Pleck, 1984, 1985; Skinner, 1980; Voydanoff, 1988 in Frone et al., 1993).

La majorité des travaux qui incluent l'approche genre dans l'analyse du conflit travail-famille étudie souvent les caractéristiques propres au rôle professionnel des hommes et les caractéristiques liées au rôle familial des femmes (Voydanoff, 1988, pleck 1977, Cornet et Dieu, 2008, Gavray, 2004). Dans cette perspective, Pleck (1977 in Frone et al., 1992) explique que les exigences familiales pourraient s'étendre sur le rôle professionnel des femmes, par ce qu'elles feraient de la gestion domestique une priorité en accordant le plus d'importance aux enfants, au conjoint et aux tâches domestiques. Inversement, les exigences professionnelles pourraient s'étaler sur la vie de famille chez les hommes, car ces derniers accordent beaucoup plus d'importance à leur rôle professionnel et considèrent, généralement, le temps consacré à la famille comme une occasion pour se remettre du stress auquel ils sont exposés pendant les heures du travail (Frone et al., 1992).

Le soutien social dans l'articulation travail-famille

Communément, le soutien social se manifeste dans la relation du travailleur avec son environnement professionnel et personnel. Il représente des liens d'assistance et d'affection qu'un individu développe avec son entourage afin de réussir à accomplir ses rôles (Ballesteros-Leiva et al., 2016 ; Michel et al., 2011).

Cobb (1976) associe le soutien social au sentiment d'être aimé, estimé et valorisé par une communauté à laquelle on appartient (Wadsworth and Owens, 2007). Selon House, 1981, la notion du soutien social revêt un caractère multidimensionnel qui varie selon la forme et la

source du soutien (House, 1981 in Ballesteros-Leiva et al., 2016). Nous en distinguons quatre formes, à savoir :

- Le soutien émotionnel : il se manifeste dans les sentiments d'empathie, d'amour ou de confiance que nous exprimons à une personne de notre entourage afin de l'aider à surmonter une situation personnelle et/ou professionnelle délicate.
- Le soutien instrumental : Il s'agit des éléments logistiques et organisationnels que nous fournissons à une personne afin de lui créer le bon climat pour accomplir ses rôles.
- Le soutien informationnel : il représente l'ensemble de conseils, d'informations et d'expériences que reçoit une personne afin de mener à bien ses missions et tâches professionnelles et familiales.
- Le soutien d'appréciation : il correspond au sentiment d'être considéré et reconnu par son environnement professionnel et personnel pour une action ou un résultat que nous avons atteint.

En somme, ces formes de soutien social peuvent provenir de différentes sources considérées comme fournisseurs de soutien social. Les manuscrits sur ce sujet distinguent deux sources principales de soutien social, à savoir : le soutien organisationnel (issu du cercle professionnel de l'individu) et le soutien familial et personnel.

2 - Étude qualitative exploratoire multi-cas

Méthodologie de recherche

Evrard et al. (1993) considèrent que l'étude exploratoire pourrait servir dans deux principaux cas de figure. Dans le premier cas, l'objet de recherche est assez vague, à ce niveau, la recherche exploratoire aura pour objectif de délimiter le contexte de recherche et de le contourner par des propositions plus précises. Dans le deuxième cas, l'exploration permettra une meilleure compréhension d'un phénomène en vue de le soumettre à une analyse approfondie. En effet, notre recherche s'inscrit dans ce dernier cas, à partir du moment où nous souhaitons explorer le contexte hospitalier public au Maroc afin de comprendre comment le soutien social pourrait agir sur la perception des médecins mamans de jeunes enfants en termes d'articulation travail-famille ? En effet, même avec une littérature assez abondante sur la question de l'articulation travail-famille, de manière générale, et chez le personnel soignant de manière particulière, l'interface travail-famille reste très peu explorée dans le contexte marocain d'où notre intérêt pour l'étude qualitative exploratoire.

Instruments mobilisés et analyse de données

Nous avons choisi de collecter les données par le moyen des entretiens semi-directifs que nous avons conduits auprès de 6 médecins mamans d'enfants dont le nombre varie de 1 à 3 enfants à charge et âgés de 1 an à 10 ans. En vue de respecter le principe de diversité, nous avons sélectionné des médecins de différentes spécialités, affectées dans différentes unités hospitalières avec une ancienneté qui varie entre 2 ans et 14 ans (voir tableau 1). Nous nous sommes arrêtés au bout de 6 cas à partir du moment où nous avons atteint le niveau de

**Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille
chez les médecins mamans de jeunes enfants : Étude exploratoire**

saturation que nous justifions par un fort degré de similitude entre les cas (les sources),
comme le montre la figure ci-dessous :

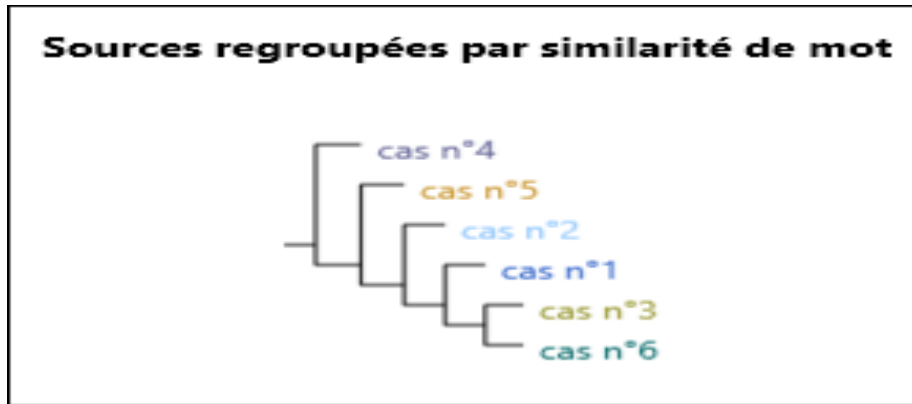


Tableau n°1 : présentation de l'échantillon

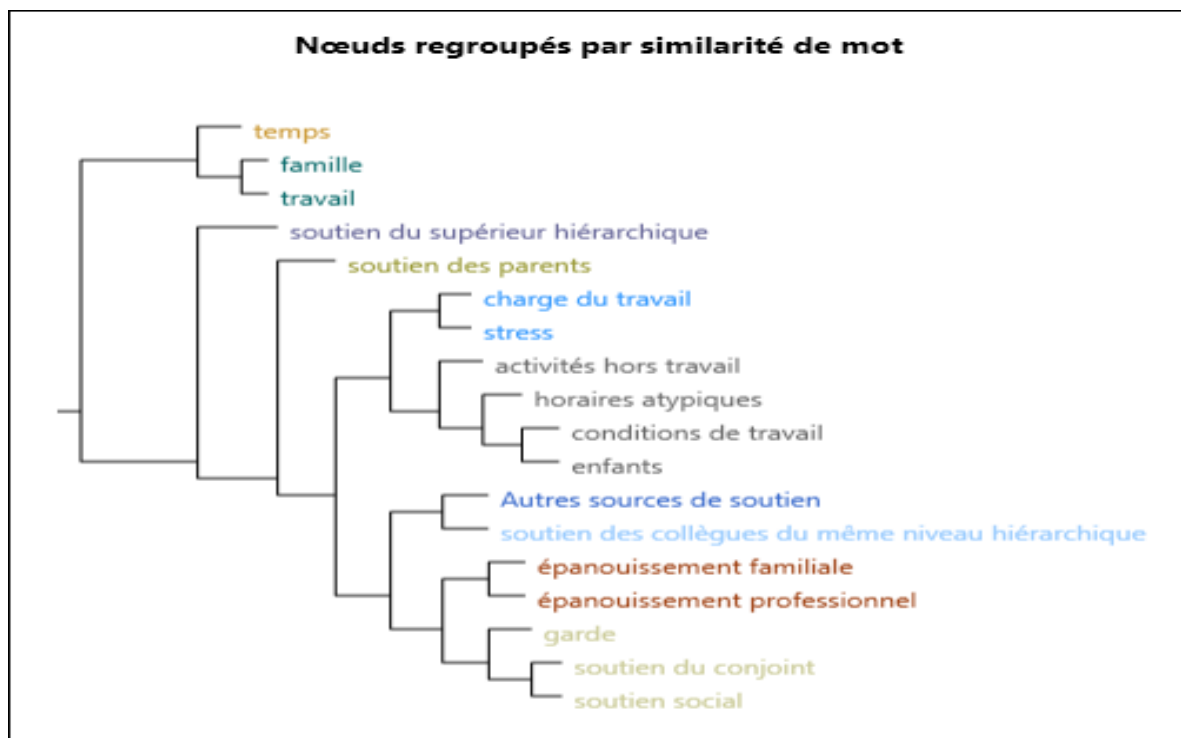
Cas	Spécialité	Nombre et âge d'enfants à charge	Situation matrimoniale	Age	Hôpital
Cas n°1	Endocrinologue	Une fille de 3ans	Mariée	28ans	CHU de Fès
Cas n°2	Psychiatre	Un garçon d'un an	Mariée	31ans	CHU Ibnou Rochd de Casablanca
Cas n°3	Urgentiste	1 garçon de 3ans	Mariée	28ans	CHU de Rabat
Cas n°4	Gastro-entérologue	2 enfants 4 ans et 7 ans	Mariée	38ans	CHP Sidi Slimane
Cas n°5	Gynécologue-Obstétricienne	Une fille de 2ans	Mariée	29 ans	CHU de Fès
Cas n°6	Médecin de famille	3 enfants 5 ans-8ans et 15 ans	Mariée	42 ans	CHP Sidi Slimane

Source : élaboration personnelle

Les entretiens d'une durée moyenne de 40 min se sont déroulés en français ou en arabe selon le choix de l'interviewée en quatre phases : la phase introductive, la phase de développement, la phase d'approfondissement et la phase de conclusion (Giannelloni et Vernet, 2001). Les entretiens ont été entièrement enregistrés après consentement de nos interviewées et ont été totalement retranscrits, dans les jours qui suivent, selon la démarche de retranscription sociologique. Concernant l'analyse de données, nous avons procédé à une analyse thématique de contenu à l'aide du logiciel de traitement de données qualitatives « NVIVO ». À cet effet,

en vue de formaliser les données de notre corpus, nous avons adopté la méthode de « *thème composite* » qui représente « un objet constitué de deux éléments : le premier, que nous appelons *noyau thématique* ou simplement *noyau*, correspond au *topique discursif* du segment en tant que représentant de son à propos ; le second est lui-même un ensemble d'éléments que nous appelons *satellites* et qui définissent l'univers de discours au sein duquel se tient le noyau » (Bilhaut, 2007). Dans ce sens nous avons procédé à un encodage de 14 nœuds affectés à trois ensembles thématiques (l'univers travail - l'univers hors travail et l'univers de soutien social) (voir figure 1).

Figure1 : degré de similitude entre les nœuds du corpus



Soucre : sortie NVIVO

3 - Résultats et discussion :

Chevauchement de rôles

Dans le but de comprendre le chevauchement entre les rôles professionnels et personnels chez nos interviewées, nous avons commencé nos entretiens, par leur demander de nous décrire comment se passe une journée type au travail en tant que **femme, maman et conjointe**. C'était la question où nos interviewées se sont le plus exprimées longuement et de manière spontanée comme le montre la figure 2.

**Figure 2 : Surface de l'univers « chevauchement travail-famille »
dans notre corpus de données**

Nœuds comparés par nombre de éléments encodés



À ce niveau, la plupart ont commencé par nous parler des affaires qu'elles gèrent d'habitude avant d'arriver au travail.

(Cas n°1) : « je me lève le matin... je commence par préparer le panier de ma fille et je la dépose à la crèche pour venir travailler. »

(cas n°3) : « La nature de mon travail m'a appris à m'organiser selon mes contraintes familiales et professionnelles. Je fais de la sorte à ce que mon enfant ne manque de rien, avant de le mettre à la crèche et partir travailler...pendant les shifts de jour normaux (hors garde), je commence mes journées trop tôt pour préparer son panier, son linge et donner les consignes qu'il faut à la personne qui le garde ce qui fait que quand le service commence je me sens déjà fatiguée ».

D'après ces verbatims, nous constatons, que la charge des responsabilités familiales pèse lourd chez les profils qui accomplissent une bonne partie, voire la totalité, des exigences familiales avant de partir travailler. Le cas n°1 nous en a parlé littéralement « ...ce qui fait que quand le service commence je me sens déjà fatiguée ».

D'autres cas (cas 4 et 6) ont commencé par nous parler du long trajet qu'ils doivent parcourir avant de commencer leur activité professionnelle.

(cas n° 4) : « Ma journée commence déjà par un déplacement d'une ville à une autre. Je parcours un trajet de 130 km pendant 1 h 30. Heureusement qu'on est 3 médecins qui vivent dans la même ville du coup, on se déplace ensemble en covoiturage. Alors le matin, il faut se

lever très tôt, prendre la voiture et faire le trajet. Généralement, on arrive à l'hôpital vers 09 h 30/ 9 h 45 ».

(Cas n°6) : « Ma journée du travail est vraiment stressante, vu que je ne suis pas affectée dans ma ville de résidence et que mon travail est loin de chez moi de 150 km. Un trajet que je dois parcourir tous les jours de la semaine vu que je n'ai pas encore réussi à obtenir un aménagement de mes horaires ».

Ces cas nous ont parlé du grand problème qu'ils ont à concilier travail et famille sous la donne de l'affectation dans une autre ville. Travailler à une centaine de kilomètres loin des enfants et être dans l'obligation de faire la navette ça rend la gestion des deux sphères compliquée.

(Cas n°6) : « ...le problème ne réside pas seulement dans la distance du travail et toute la fatigue que ça génère.... Je suis maman de 3 enfants et l'épouse d'un homme qui travaille à l'étranger, donc je suis la seule responsable de mes enfants. Ma fille aînée est dans un âge critique et a besoin de mon accompagnement de manière quasi permanente, sinon, bonjour les problèmes. Mon benjamin est cardiaque... Donc je vous laisse imaginer la grande responsabilité que je laisse derrière moi avant de partir travailler ».

En vue de comprendre comment la vie privée pourrait empiéter sur la vie professionnelle de nos médecins, nous avons cherché à savoir ce qu'il arrive à nos interviewées de faire pendant les heures de travail comme activité privée. Certaines réponses que nous avons reçues au sujet de chevauchement entre les rôles étaient fermes.

(Le cas n°2) : « je suis une femme de nature pragmatique et je ne me complique pas l'existence en essayant de rendre l'impossible possible : je ne cherche pas à gérer ma vie privée depuis mon travail parce que ça ne va pas le faire... (Sourit) et même si c'est faisable ce serait fait au détriment de mon travail et des tâches que j'ai à faire pendant le service...du coup, dès que je mets mon blouson de médecin j'oublie la femme, la maman et l'épouse que je suis et je me concentre totalement sur mon travail. Mais pour être honnête avec vous, quand je suis de garde de 12 h je téléphone quand même pour demander comment va mon fils une petite fois. Sinon jamais je ne pense à ce qui se passe chez moi quand je travaille ».

(Cas n°6) : « Laissez-moi vous dire que dans la normalité des choses, une fois à l'hôpital j'essaie au maximum de rester professionnelle et de laisser ma vie familiale à l'extérieur de la salle de soin pour être le plus efficace possible...Allez, pour une urgence, je vais quand même privilégier ma vie familiale. Vu ma situation que je vous ai décrite tout à l'heure...(silence) N'oubliez pas, qu'à l'ère du digital et des réseaux sociaux, en tant que médecin du secteur public on est sous la loupe de la population qui est devenue...(souponne) très agressive envers le personnel médical ».

D'autres cas ont affirmé que ça leur arrive de voir leur vie privée empiéter sur leur vie professionnelle comme le cas n°4 qui nous a expliqué qu'elle souffre de quelques problèmes de santé nécessitant une prudence pendant le travail par rapport à l'ergonomie du travail et à la charge physique. (Cas n°4) : « ... en tant que femme, je dois m'occuper de ma santé pour être efficace au travail, je ne dois jamais oublier de prendre mes médicaments et pendant le soin je fais très attention à mes gestes et à mes mouvements pour éviter de craquer et tenir jusqu'à la fin de la journée, et ça ce n'est pas toujours évident pendant les consultations, en plus il faut veiller à éviter les problèmes avec les malades qui des fois ne comprennent pas le

**Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille
chez les médecins mamans de jeunes enfants : Étude exploratoire**

fait de ne pas pouvoir rester debout pendant longtemps et de ne pas faire certains mouvements nécessaires au soin, là je me fais souvent assister par le corps paramédical ».

Le cas n°4 était le seul à nous parler de cet aspect de chevauchement entre les rôles, quand le médecin souffre de pathologie méritant une attention particulière ; selon notre interviewée ça crée une sorte de chevauchement entre les rôles.

Cas n°4 : « *Pendant mes heures de service, ça m'arrive de gérer ma vie de famille par téléphone à 130 km de chez moi. Un enfant malade, un problème à l'école, une activité à gérer...c'est des choses qui arrivent souvent. Cependant, j'essaie de rester concentrée sauf pour des cas extrêmes où ça m'arrive de quitter carrément le travail et rentrer gérer mes affaires familiales...(ferme). Pendant les années de spécialité, j'étais à Ouarzazate, j'y ai passé 5ans avant que je sois affectée à Sidi Slimane. En ce moment, j'étais déjà maman de ma fille. Un jour j'étais en pleine consultation quand la directrice pédagogique de l'école de ma fille m'appelle pour me dire que ma fille a une forte fièvre avec cris et vomissements, etc. il n'y avait pas d'avion, j'ai dû prendre la route j'ai mis 10 h avant d'arriver chez ma fille qui était déjà hospitalisée pour méningite ».*

Le cas n°4 associe le chevauchement entre les rôles de la sphère professionnelle et les rôles de la sphère privée au problème de l'affectation dans une unité hospitalière située dans une ville loin de sa ville de résidence. En somme, l'analyse de la fréquence de mot (figure n°3) pour cet univers thématique « chevauchement des rôles » montre que le mot travail est le plus fréquent, suivi du mot enfant, temps et famille.

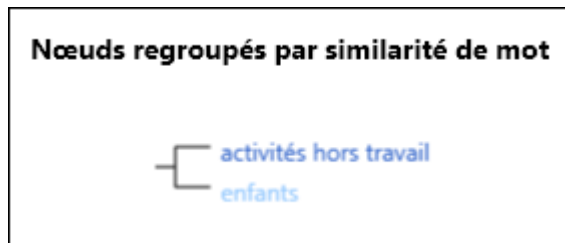
Figure n°3 : nuage de mot pour le nœud chevauchement des rôles



À travers cette thématique, nous essayons de comprendre l'ensemble des activités hors-travail de nos interviewées, afin d'analyser la perception que notre échantillon a de la vie privée. Selon le nuage de mots du nœud « activités hors travail » illustré dans la figure n°5. Les mots les plus fréquents sont « travail » et « enfants ». Le contenu des verbatims propose que la majorité de notre échantillon associe la vie privée au rôle de maman et aux tâches

domestiques. La figure n°4 montre un degré de similitude assez fort entre le nœud « activités hors travail » et le nœud « enfants ».

Figure 4 : degré de similitude entre les nœuds



Cas n°3 : « La première des choses que je gère dès mon arrivée à la maison c'est les repas de la journée pour mon mari et moi et le panier du bébé : Chez moi on ne mange que du fait maison (sourit). Ensuite, je passe le maximum de temps avec mon enfant- une belle journée pour moi c'est quand je passe un bon service et je rentre m'amuser et jouer avec mon enfant- le voir s'amuser et profiter de ma présence. Ça me permet de me ressourcer et de me préparer au service suivant. Comme je t'avais dit tout à l'heure, pour le moment je ne fais pas d'activités de loisir sauf rarement pendant le congé annuel. Ce qui me complique l'existence c'est que je n'ai pas de servante chez moi pour s'occuper des tâches domestiques. Je crois que j'en aurais besoin pour diminuer les pressions au quotidien et pour avoir plus de temps pour s'occuper de moi. »

Cas n°4 : « La fin de la journée, c'est encore une fois la course contre la montre parce qu'il faut retourner à temps pour chercher les enfants à l'école, gérer leurs activités parascolaires, les devoirs, les repas et puis la douche et le coucher...aie aie. Rien que le fait d'en parler ça m'étouffe. Mais bon, j'ai appris à déléguer certaines tâches pour respirer de temps à autre en programmant des sorties avec mon mari, le soir, en semaine parce que pendant le week-end il faut amuser les enfants. »

Cas n°5 : « Je faisais du sport avant, mais depuis que j'ai accouché de ma fille je préfère économiser mon temps libre pour m'occuper d'elle et récupérer « soi-disant » le temps que je passe loin d'elle. Quand je ne travaille pas le week-end on organise des petites sorties en famille ou on fait un resto le soir avec mon mari. Mais ça reste rare vu que je suis généralement de garde ».

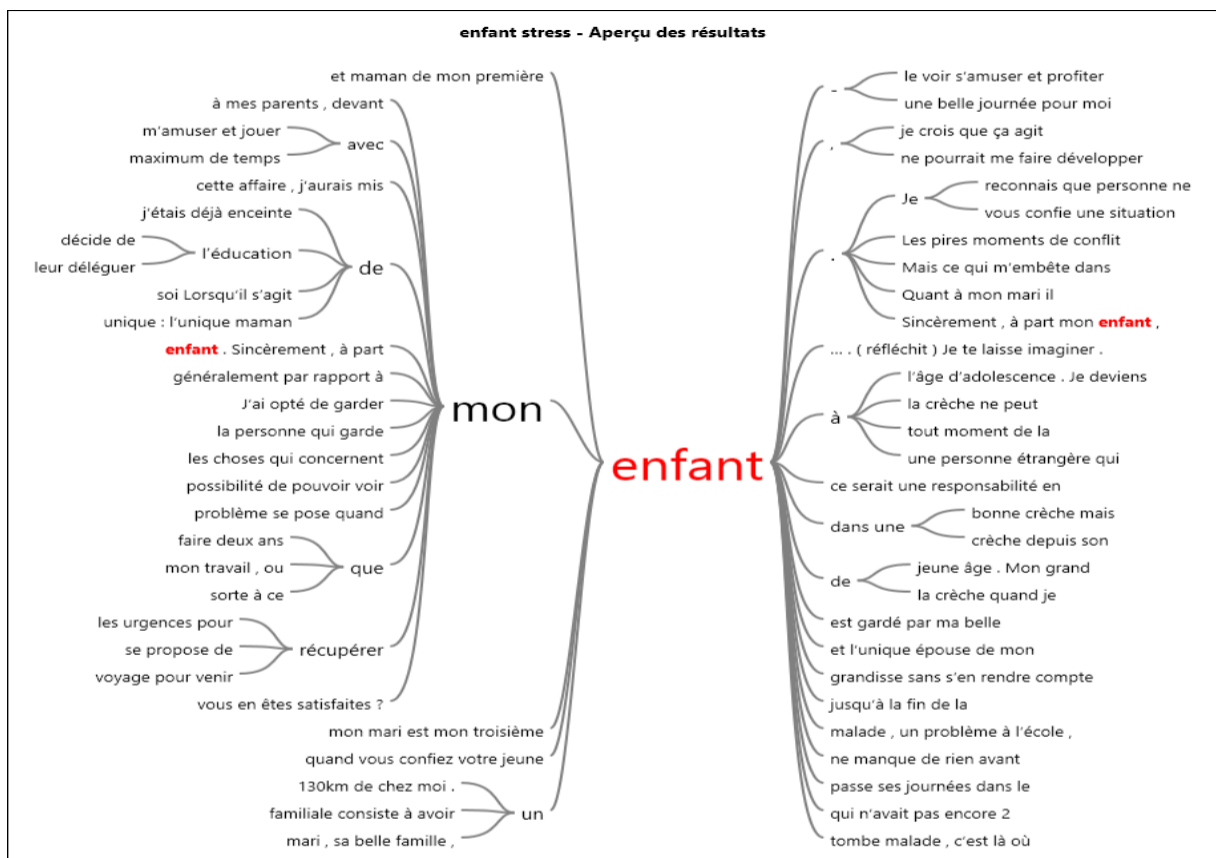
Il ressort des verbatims ci-dessus que les enfants occupent une place importante aussi bien dans la sphère hors-travail que dans la sphère travail. D'après ces cas, les enfants restent le principal facteur de chevauchement des rôles entre le travail et la famille (figure 4).

Cas n°1 : « ...Je vous donne un simple exemple : Au moment où je dépose ma fille à l'école je ne trouve même un petit moment pour parler à la personne qui la garde pour lui donner les consignes de la journée, généralement je le fais au téléphone une fois arrivée au travail ...alors là ça m'arrive de ne pas trouver 3 min pour me mettre de côté et émettre un appel ».

Cas n°3 : « ... Le grand problème se pose quand mon enfant tombe malade, c'est là où je ne peux pas m'empêcher de ne pas appeler au téléphone toutes les heures entre deux consultations pour demander auprès de mon bébé, voire quitter l'hôpital et me déplacer pour le soigner. »

**Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille
chez les médecins mamans de jeunes enfants : Étude exploratoire**

Figure 6 : synopsis de la racine « enfant »



Source : sortie NVIVO

Le cas n°6 déclare littéralement que sa vie est résumée à son rôle de médecin et à celui de maman. C'est ainsi qu'elle nous répond avec étonnement quand on lui a demandé de parler de ses activités hors travail, « *Hors travail ? (Sourit), c'est le trajet vers le travail et la gestion de ma vie familiale pour venir travailler (ton ironique). Franchement, pas grand-chose.... Parce que même ce que je fais en dehors de l'hôpital c'est pour mes enfants. Je peux vous dire que c'est un travail d'un autre genre... (Silence).* » Ce cas estime qu'elle travaille à temps plein et sans arrêt et affirme que quand elle termine son travail à l'hôpital elle continue de travailler ailleurs. Nous en déduisons que sa vie de famille est désormais perçue comme un fardeau.

D'autres cas expriment le besoin de veiller à faire des activités de loisir et/ou de bien-être et de trouver des petits moments de sérénité pour soi.

Cas n°1 : « *À part ma responsabilité en tant que maman et conjointe, dès que j'ai un petit moment pour moi je bouquine... (Sourit). Avant, je faisais du sport, mais depuis que mes responsabilités personnelles et professionnelles se sont accumulées j'ai dû arrêter toute activité physique, faute de temps, mais aussi d'énergie (sourit). Honnêtement, je veux reprendre, mais je n'y arrive toujours pas... (ferme)...(Rit). Franchement, je ne suis pas très hammam, spa, massage...et ce genre de chose. Par contre, de temps à autre je me fais plaisir en m'offrant un brushing, une manucure... ».*

Cas n°2 : « Au-delà du travail, je remets ma casquette de femme, de maman et de conjointe. Alors d'abord, je suis une femme obsédée par la mode et j'adore faire du shopping, m'offrir une belle mise en beauté, une belle coiffure, une manucure... (Rit). À chaque fois où je dispose de temps, je prends soin de moi, affaire de me ressourcer et de donner le meilleur de moi-même dans les autres univers que je gère dans ma vie. Prendre soin de mon mari, faire des sorties, des restos ne serait-ce qu'une fois par mois quand c'est serré au travail. »

Dans le cadre de notre question de recherche nous souhaitons comprendre le rôle du soutien social sur la nature des activités hors travail de nos médecins mamans de jeunes enfants. À ce stade de notre analyse, nous retenons que certains cas de notre échantillon arrivent à mieux gérer la sphère hors travail que d'autres.

Le soutien social :

D'après l'analyse thématique de notre corpus, nous constatons une forte liaison entre la perception de l'articulation travail-famille et le soutien hors travail principalement fourni par le conjoint, les parents ou les beaux-parents.

Les cas qui affirment être activement soutenus par les parents, ont tendance à mieux concilier entre la vie professionnelle et la vie privée et développent une perception d'enrichissement en termes d'articulation travail-famille.

Cas n°5 : « Ma fille est depuis toujours gardée par ma mère. Elle s'occupe de ma fille comme je veux...enfin, je ne pourrai jamais faire mieux que ma mère à ce niveau. Elle m'a éduqué et elle saura éduquer ma fille. D'ailleurs, je ne me considère pas une « vraie maman » pour l'instant vu que je délègue tout ce qui concerne l'éducation de ma fille à ma mère qui a sacrifié son propre travail pour s'occuper de sa petite fille. Aujourd'hui, le moins de ce je pourrais dire c'est que je suis très reconnaissante envers elle. » Ce cas nous a littéralement avoué que sa maman représente la principale source de soutien sans lequel, elle n'aurait pu se concentrer sur sa carrière de médecin qu'elle qualifie de « carrière exigeante ».

Les cas qui ne sont pas directement soutenus par leurs parents développent une perception négative de l'articulation travail-famille (Une perception qui tend vers le conflit). Et ils nous ont parlé de la grande difficulté qu'ils ont à concilier leur carrière de médecin et leur vie de maman. Dans les verbatims qui suivent les cas de notre échantillon se sont exprimés sur le soutien familial qu'ils reçoivent ou pas.

Cas n°3 : « (Perplexe) quoi dire... Nos parents ils ont beaucoup souffert pour faire de nous ce que nous sommes. Après on ne peut pas leur en vouloir le fait de résister à s'engager dans la responsabilité de prendre nos enfants à charge. Mes parents à moi ont encore des adolescents sous leur responsabilité et habitent assez loin. Si j'avais fait le choix de leur déléguer l'éducation de mon enfant, ce serait une responsabilité en plus pour eux. Du coup... (Silence) je suis bien comme ça. Mais, ma mère me dit souvent que je suis une femme combative et qu'elle est fière de moi. Ceci me fait énormément plaisir. » Si nous revenons aux verbatims annoncés par ce cas dans l'univers « chevauchement travail-famille » on se rendrait compte de la difficulté que ce médecin maman d'un enfant de 3 ans a pour concilier sa vie privée et sa vie

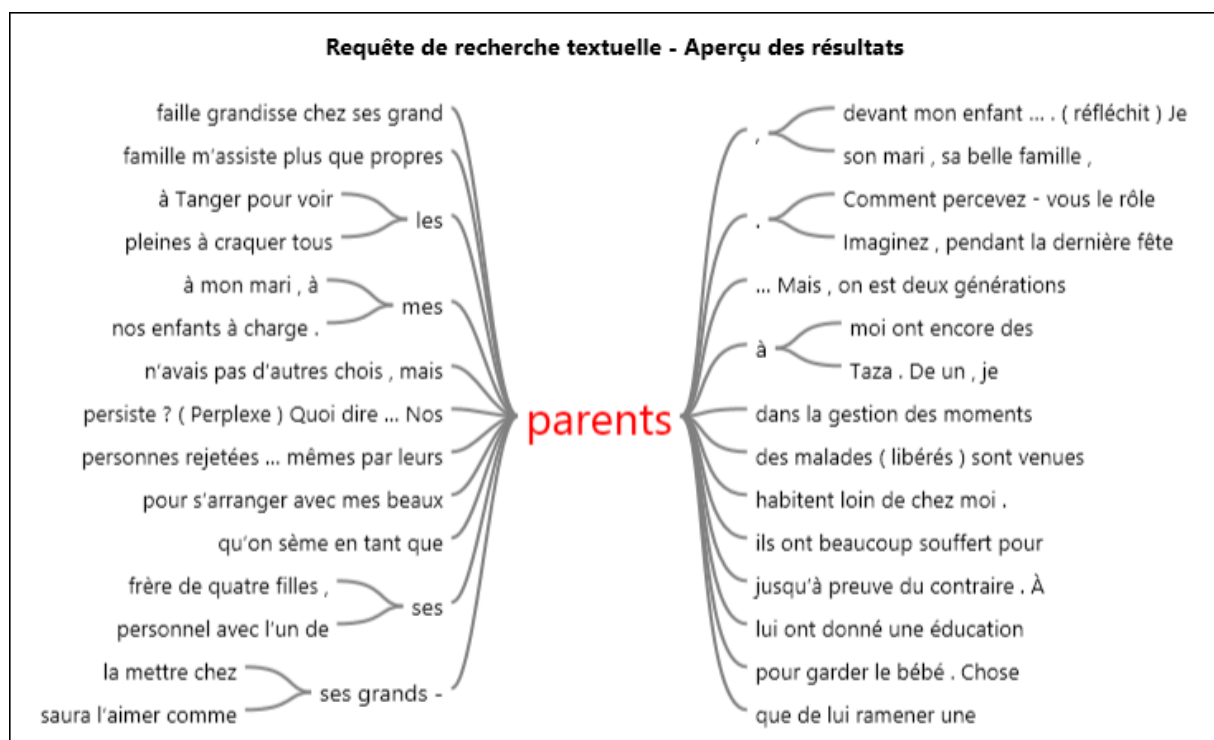
**Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille
chez les médecins mamans de jeunes enfants : Étude exploratoire**

professionnelle. Pourtant, le cas affirme que ses parents lui sont fournisseurs de soutien émotionnel qui l'aide à résister au conflit travail-famille.

Dans notre corpus de données, le mot « parents » a été cité 35 fois. La figure 7 représente une synopsis de la racine « parents ». À partir de cette figure, nous constatons que nos cas ont commencé à parler du soutien qu'ils reçoivent de leurs propres parents et beaux-parents avant même de leur poser la question qui les concerne. Le contenu et la forme du soutien fournis par les parents et les beaux-parents varient d'un cas à un autre, toutefois, nous avons repéré deux principales formes de soutien :

- Le soutien émotionnel qui consiste aux encouragements et à la fierté exprimée par les parents et beaux-parents envers nos mamans médecins. Cette forme de soutien leur donne la force et le courage pour résister au conflit travail-famille.
- Le soutien effectif : qui dans le cas de notre étude, représente le service de garde permanent ou occasionnel (pendant les vacances et jours fériés)

Figure n°7 : Synopsis de la racine « parents »



Source : sortie NVIVO

Notre corpus montre que la deuxième principale source de soutien hors travail est fournie par le conjoint. Une seule maman sur six a affirmé qu'elle se sent intensément soutenue par son conjoint qui fait le nécessaire pour l'aider amplement à concilier la vie professionnelle et la vie privée. Comme le cas n°1, qui nous a ainsi répondu quand on a posé la question sur la contribution du conjoint à la gestion des affaires familiales : Cas n°1 : « *Lorsqu'il s'agit de notre fille, il est là. Il répond présent quand j'ai besoin de son assistance. Genre, emmener la petite à la crèche, la récupérer, s'occuper d'elle quand je suis absente. Donc je dirais que dans ce sens,*

je suis bien assistée. À part ça, il me soutient émotionnellement parlant. Il me donne de la force et du courage pour aller de l'avant...(sourit) ». Cependant, les cinq autres cas de notre échantillon se sentent moins soutenus par le conjoint concernant la gestion des affaires familiales comme le montrent les verbatims qui suivent :

Cas n°2 : « *Sincèrement, je pense que mon mari avec la charge de son propre travail, il fait plus qu'il peut. Il est coopératif de nature, mais vu la forte demande de son travail, je me trouve obligée d'assumer la plus grande part de responsabilité »*

Cas n°3 : « *Sincèrement, mon conjoint m'assiste dans la mesure du possible. Généralement, il est très coopératif et met la main à la patte comme il peut. Mais, vu la nature de son travail il se déplace très souvent, du coup je ne peux jamais compter sur lui ».*

Cas n°4 : « *En tant que maman je crois que je fais beaucoup plus que je suis sensée faire. Parce qu'en fait quand on parle de famille, c'est d'une maman et d'un papa qu'on parle, on est deux personnes en principe à gérer le couple et tout ce qui concerne les enfants. Cependant, en tant que maman j'ai l'impression d'accomplir des rôles dont je ne suis pas la seule responsable. On le fait par la force des choses suite à l'éducation que nous avons reçue, à notre culture à nos coutumes...qui au bout du compte, quand ça ne tourne pas rond en famille c'est la maman qui en est responsable. Je vais être franche, chez moi je suis sur-sollicitée par mes enfants sans rentrer dans les détails, c'est moi qui dois tout faire, et c'est épuisant. Et suite à cette situation, quand mon rôle de médecin chevauche avec mon rôle de maman c'est ce dernier qui empiète sur le premier. »*

Cas n°5 : « *Mon mari est médecin ophtalmologue et donc son travail n'est pas moins exigeant que le mien. Sauf que lui il ne fait pas de garde, heureusement (sourit) du coup il s'occupe de notre fille un peu plus que moi. À part ça, je ne lui demande jamais plus. Parce qu'il rentre souvent fatigué à la maison après de longues journées de travail. »*

Cas n°6 : « *La contribution de mon conjoint à la gestion des affaires familiales est très limitée. Ne croyez pas que ceci est dû à la nature de son travail à l'étranger. Quand les enfants étaient petits et moi j'étais affectée à Taza il travaillait dans notre ville de résidence mais ne mettait jamais la main à la pâte concernant les affaires familiales. Jamais..., au point de confier les enfants au chauffeur pour les emmener à l'école. Jamais, il ne fait les courses, où accompagne les enfants pour faire les activités...Ok, son travail est très occupant et stressant, mais ça ne justifie pas la distance qu'il a créée avec ses enfants. C'est une affaire d'éducation, madame. Chez nous, l'homme travaille, la femme s'occupe de ses enfants. Point. »*

Il ressort des verbatims présentés ci-dessus que les cas en question ne se sentent pas soutenus « comme elles le veulent » par leurs compagnons. Nous constatons que les cas concernés souhaitent avoir au-delà du soutien émotionnel un soutien effectif qui se base sur un partage fondé de la responsabilité. Certaines ont donné l'excuse d'avoir un travail exigeant qui demande beaucoup de déplacement comme l'indiquent les verbatims des cas n°1, n°5 et n°6. D'autres cas affirment que la question de partage de responsabilités relatives à la gestion des affaires familiales est une affaire d'éducation. Comme l'exprime clairement le cas n°4 : « *...mon mari en tant que garçon unique et frère de quatre filles, ses parents lui ont donné une*

éducation de l'enfant moi qui ne faisait qu'étudier, tout le reste ils s'en occupent. Contrairement à moi qui ai appris à tout faire suivant l'exemple de ma mère qui devait tout gérer en l'absence de mon père qui travaillait loin de chez nous. Du coup, j'ai pris le mauvais exemple de ma mère. Je dis mauvais exemple parce que ce n'est pas juste d'être deux dans le couple sans partager les tâches à faire. Alors concernant mon couple, mon mari travaille. Moi en plus de travailler en tant que médecin, je dois m'occuper des enfants, de leurs scolarités, leurs activités, des courses, des factures, des impôts, des assurances, de l'entretien de la maison et des voitures... Bref, quand je dis tout c'est tout. Maintenant, je dois admettre que monsieur occupe un poste de responsabilité très stressant qui selon lui l'empêche de mettre la main à la pâte dans les affaires familiales. Pire, mon mari est mon troisième enfant. Mais ce qui m'embête dans toute cette affaire, c'est que je n'ai jamais le droit de me plaindre sinon je suis râleuse. Après maints essais, j'ai fini par céder à la réalité de ne pas me faire assister par mon conjoint vu qu'il ne veut pas changer. Bon, ceci reste un vrai problème et source de conflit travail-famille ». Ce cas nous a littéralement exprimé sa frustration quant au fait de devoir accomplir entièrement un rôle qui ne la concerne pas seule. Ceci impacte la perception qu'elle a de son équilibre travail-famille et estime vivre un conflit travail-famille chronique qu'elle subit tant qu'elle le peut.

Quant à la question du soutien au travail, elle a été timidement développée par nos interviewées qui estiment qu'au jour d'aujourd'hui, il manque encore des conditions de travail et des moyens de base d'ordre logistique pour produire un soin à la hauteur de leurs attentes. Elles affirment être loin d'espérer qu'on mette en place les stratégies de contournement pour atténuer le conflit travail-famille sur le plan organisationnel.

Tandis que nous avons reçu des éléments de réponses concernant le soutien des collègues au travail et celui des supérieurs hiérarchiques, dont les verbatims se présentent comme suit :

Cas n°1 : « j'ai la chance de travailler avec ma cousine dans le même service. Du coup, c'est une collègue vers qui je me réfugie souvent en cas de conflit travail-famille. Je lui fais confiance et je lui raconte tout. C'est ma cousine, mon amie d'enfance, et aujourd'hui c'est ma collègue. Je me sens chanceuse de ce côté. C'est très soulageant de pouvoir se confier avec autant d'aisance à quelqu'un au travail. »

Cas n°2 : « Ce que je trouve très difficile au travail c'est gérer la relation avec les collègues. À part ça je considère que les conditions dans lesquels on travaille en tant que psychiatre sont assez correctes. ».

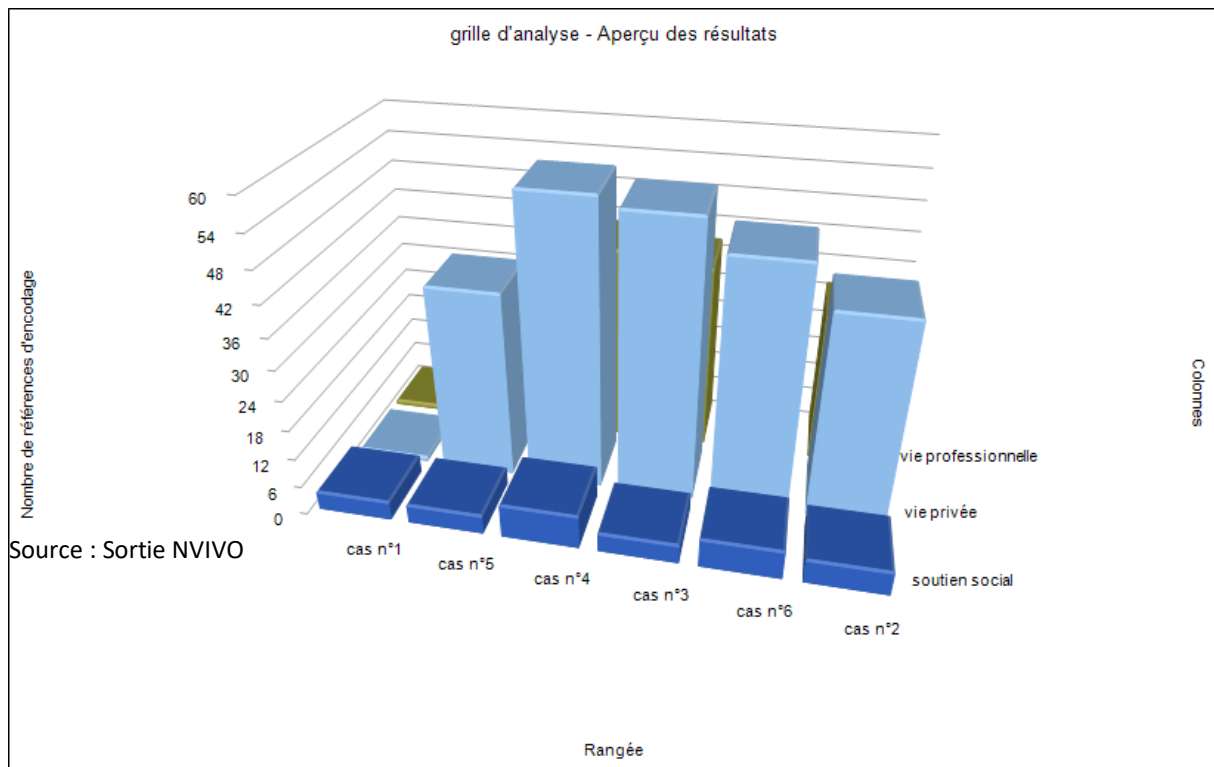
Cas n°3 : « Entre médecins de la même promotion, il y a une forte compassion et on s'entraide très souvent. Comme on est nombreuse à avoir la même situation familiale, on a appris à développer une relation d'empathie et d'entraide. Maintenant, les professeurs je ne généralise pas mais à plusieurs reprises j'ai entendu dire cette phrase : « je ne veux rien savoir de vos histoires familiales »

Cas n°4 : « Les collègues, dont je vous ai parlé tout à l'heure, avec qui je fais le covoiturage et que je considère aujourd'hui comme de vrais amis sur qui je peux compter. D'ailleurs, on profite du trajet pour faire de la psychothérapie et faire la décharge de toutes les ondes négatives avant de commencer le travail. »

**Le rôle du soutien social dans l'articulation travail-famille
chez les médecins mamans de jeunes enfants : Étude exploratoire**

ont une perception qui tend vers l'enrichissement et qui impacte leur épanouissement au travail. Autrement la gestion, de la vie professionnelle et la vie privée, est perçue négativement avec un chevauchement entre les rôles qui impacte l'épanouissement dans les deux sphères. Quant au soutien organisationnel, le Maroc a encore un long chemin à parcourir en termes de la mise en place de stratégie de contournement du conflit travail-famille.

Figure n°9 : grille d'analyse des trois ensembles du corpus



Conclusion :

Les résultats de notre étude montrent l'absence de soutien organisationnel et de toute mesure de contournement, ainsi que la contribution limitée des conjoints dans la gestion des affaires liées à la vie familiale. Les médecins mamans des enfants de jeune âge ont une perception négative de l'articulation travail-famille qui se traduit par la confrontation au conflit de rôle. Selon les discussions avec les médecins de notre échantillon, nous retenons que parmi les facteurs les plus associés au chevauchement entre les rôles professionnels et familiaux chez les médecins du secteur public, c'est l'affectation dans des villes où elles ne sont pas domiciliées. Ce qui aggrave le développement du conflit travail-famille en tant que risque psychosocial qui agit sur l'efficacité, l'implication et la satisfaction au travail.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Byron, K., 2005. A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior* 67, 169–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- [2] Farah, A., 2015. ARTICULATION FAMILLE-TRAVAIL CHEZ LES COUPLES A DOUBLE CARRIERE AU MAROC : EXPLORATION DU CONTEXTE ET PROPOSITION D'UN MODELE 381.
- [3] Garner, P., 2015. LES EFFETS DE L'ÉQUILIBRE TRAVAIL/FAMILLE SUR LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'INTENTION DE DÉPART DES CADRES : UNE INVESTIGATION DU RÔLE MODÉRATEUR DU SENTIMENT D'EFFICACITÉ PERSONNELLE 427.
- [4] Grant, J.S., Elliott, T.R., Giger, J.N., Bartolucci, A.A., 2001. Social problem-solving abilities, social support, and adjustment among family caregivers of individuals with a stroke. *Rehabilitation Psychology* 46, 44–57. <https://doi.org/10.1037/0090-5550.46.1.44>
- [5] Greenhaus, J.H., Beutell, N.J., n.d. Sources of Conflict between Work and Family Roles 14.
- [6] Jones, A.P., Butler, M.C., 1980. A Role Transition Approach to the Stresses of Organizationally Induced Family Role Disruption. *Journal of Marriage and Family* 42, 367–376. <https://doi.org/10.2307/351234>
- [7] Kinnunen, U., Mauno, S., 1998. Antecedents and outcomes of work–family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations* 51, 157–177. <https://doi.org/10.1023/A:1016962202639>
- [8] Marshall, N.L., Tracy, A.J., 2009. After the Baby: Work-Family Conflict and Working Mothers' Psychological Health. *Family Relations* 58, 380–391. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2009.00560.x>
- [9] Mary E. Procidano Kenneth Heller, 1983. Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies - Procidano - 1983 - *American Journal of Community Psychology* - Wiley Online Library [WWW Document]. URL <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1007/BF00898416> (accessed 10.30.19).
- [10] Michel, J.S., Kotrba, L.M., Mitchelson, J.K., Clark, M.A., Baltes, B.B., 2011. Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior* 32, 689–725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- [11] Simons, R.L., Lorenz, F.O., Wu, C., Conger, R.D., 1993. Social network and marital support as mediators and moderators of the impact of stress and depression on parental behavior. *Developmental Psychology* 29, 368–381. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.29.2.368>
- [12] Social Cognitive Mediators of Change in a Group Randomized Nutrition and Physical Activity Intervention: Social Support, Self-efficacy, Outcome Expectations and Self-regulation in the Guide-to-Health Trial - Eileen S. Anderson, Richard A. Winett, Janet

- [13] R. Wojcik, David M. Williams, 2010 [WWW Document], n.d.
URL <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1359105309342297> (accessed 10.30.19).
- [14] Ruiller, C., 2008. Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle : l'étude d'un cas hospitalier 360
- [15] Stein, M.D., Charuvastra, A., Anderson, B.J., 2002. Social support and zero sharing risk among hazardously drinking injection drug users. *Journal of Substance Abuse Treatment* 23, 225–230. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00248-9](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00248-9)
- [16] Thompson et prottas, 2006. (PDF) Relationships Among Organizational Family Support, Job Autonomy, Perceived Control, and Employee Well-Being [WWW Document].
URL https://www.researchgate.net/publication/7228180_Relationships_Among_Organizational_Family_Support_Job_Autonomy_Perceived_Control_and_Employee_Well-Being (accessed 10.30.19).
- [17] Wafi, W.E., 2016. Perméabilité des frontières vies `` personnelle et professionnelle '' et usage des TIC: modèles d'articulation 289.
- [18] Yang, N., Zou, Y., n.d. Sources of Work-Family Conflict: A Sino-U.S. Comparison of the Effects of Work and Family Demands. *Academy of Management Journal* 12.

Les défis actuels de la remédiation dans le domaine des droits humains

Jacques IGALENS

Professeur émérite Université de Toulouse Capitole

La responsabilité sociale de l'entreprise (désormais RSE) est devenue une composante à part entière de la gestion des grandes organisations et tout particulièrement des entreprises soumises à la pression des marchés financiers (Igalens et Gond, 2017). Les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes sont au centre de la RSE (Freeman, 1984). Il ne s'agit là, pour certains, que de la juste contrepartie du pouvoir qu'elles ont acquis (Beck, 2003).

L'objet de ce chapitre est de rendre compte de la manière dont les entreprises françaises cotées sur les marchés financiers font face à cette responsabilité en matière de droits humains¹ et particulièrement pour le volet de ces droits qui concerne la remédiation. Le sujet est important car, ainsi que le relève l'ONU, « les entreprises peuvent avoir une incidence sur pratiquement tout l'éventail des Droits de l'Homme internationalement reconnus »². Même si nous nous référons essentiellement aux travaux de l'ONU, au niveau international, la responsabilité des entreprises de respecter les Droits de l'Homme se reflète également dans les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) et dans le chapitre sur les Droits de l'Homme des Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 26000).

L'ambition de ce chapitre ne consiste pas à traiter le vaste sujet des relations entre les Droits de l'Homme et l'entreprise, il se limite au volet « remédiation » et de façon encore plus limitative, à la part de la remédiation qu'envisagent volontairement les entreprises, c'est-à-dire à ce que les entreprises font (ou plus exactement ce qu'elles ont fait en 2016 ou 2017 car nous avons examiné des publications qui ne sont disponibles qu'avec un an de décalage par rapport aux faits) pour remédier à des situations de violations ou à des risques de violation des Droits de l'Homme. Cette contribution « volontaire » à la réparation ou à la remédiation s'inscrit bien dans la perspective de la RSE qui, tout en exigeant des entreprises qu'elles respectent l'ensemble des obligations légales et réglementaires, leur demande souvent des engagements allant au-delà des obligations. Notre objet d'étude concerne, pour sa partie empirique, uniquement les entreprises cotées sur le marché financier français et tout spécialement celles qui composent le CAC 40.

Après avoir étudié l'impact de deux obligations récentes, la loi de mars 2017 qui introduit la nécessité pour l'entreprise de se doter d'un plan de vigilance et l'ordonnance de juillet de la même année concernant la publication d'informations non financières, nous recenserons les

¹ Nous ne détaillons pas les droits humains, ils comprennent généralement ceux figurant dans la Charte internationale des Droits de l'Homme (qui comprend la déclaration universelle des Droits de l'Homme de 1948, le pacte relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, le pacte international relatif aux droits civils et politiques et ses deux protocoles facultatifs) et les principes concernant les droits fondamentaux énoncés dans la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT.

² « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme » (Nations Unis, 2011)

entreprises du CAC 40 qui évoquent le risque en matière de Droits de l'Homme dans leur matrice de matérialité afin d'étudier les dispositifs de remédiation qu'elles évoquent. Nous pourrions ainsi conclure sur l'angle mort que constitue actuellement la remédiation en matière de droits humains dans les dispositifs de RSE des entreprises françaises.

Droits humains : obligations nouvelles inspirées par l'ONU

Bien que de nature peu juridique, la notion de « sphère d'influence » popularisée notamment par le Pacte Mondial³ traduit une conception de l'entreprise au centre d'un ensemble de transactions et de relations qui mettent en jeu d'autres organisations sur lesquelles elle peut exercer son influence sans toutefois être en mesure d'imposer directement sa volonté. L'ONU confia en 2005 au professeur de droit de Harvard, John Ruggie, souvent considéré comme « l'inventeur » du concept de « sphère d'influence », l'élaboration d'une doctrine sur les relations entre les Droits de l'Homme et l'entreprise. Le résultat fut son rapport intitulé « UN Guiding Principles on Business and Human Right » dont de nombreuses agences internationales se sont inspirées. Cette doctrine s'articule autour de trois exigences dépendantes l'une de l'autre : protéger, respecter et réparer.

L'ONU adopte en 2011 les préconisations du rapport Ruggie⁴. Sans dégager les États de leurs responsabilités, l'institution internationale part du principe que pour s'acquitter de leurs devoirs en matière de respect des droits humains, les entreprises doivent mettre en place des politiques et des procédures spécifiques. Ceci se traduit par « une procédure de **diligence raisonnable** » concernant les Droits de l'Homme pour identifier les incidences dont les entreprises peuvent être la cause directement ou indirectement, « prévenir ces incidences, en atténuer les effets, et rendre compte de la **manière dont elles y remédient** » ainsi que « des procédures permettant de **remédier à toutes les incidences négatives** sur les Droits de l'Homme qu'elles peuvent avoir provoquées ou auxquelles elles contribuent » (ONU, 2011).

La réparation également dénommée remédiation, constitue donc un pilier du triptyque en matière de droits humains car, même en se dotant des meilleures pratiques, une entreprise peut exercer une incidence négative sur les droits humains. L'ONU s'attache d'ailleurs à relier la « prévention » à la « remédiation » : « Le processus (de diligence raisonnable) devrait consister à évaluer les incidences effectives et potentielles sur les Droits de l'Homme, à regrouper les constatations et à leur donner une suite, à suivre les mesures prises et à faire savoir comment il est remédié à ces incidences. » (Principe N° 17, p. 20, ONU, 2011). Les mécanismes de remédiation au niveau de l'entreprise doivent reposer sur le dialogue et l'engagement plutôt que sur des actions unilatérales par lesquelles l'entreprise s'érigerait en juge de ses propres actions. Enfin, la communication concernant les mesures de remédiation est explicitement mise en avant par l'ONU : « Dans tous les cas les communications devraient ... fournir des informations suffisantes pour évaluer l'efficacité des mesures prises par une entreprise pour remédier à l'incidence sur les Droits de l'Homme dont il est plus particulièrement question. » (Principe 21, p. 27, ONU, 2011)

³ Le Pacte Mondial résulte d'une initiative de Kofi Annan qui a demandé en 1999 aux chefs d'entreprise réunis à Davos de souscrire volontairement à l'application de dix principes universels, un an plus tard Global Compact voyait le jour.

⁴ https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf

Les défis actuels de la remédiation dans le domaine des droits humains

Bien que les principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme n'instituent pas de nouvelles obligations en vertu du droit international, ils ont cependant inspiré deux dispositifs en France, le premier concerne l'obligation de vigilance et le second le reporting RSE.

En France, on trouve dans la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, l'application du cadre de référence de l'ONU mais élargi à l'ensemble des risques RSE, c'est-à-dire au-delà des seuls risques relatifs à la violation des droits humains. La loi française concerne aussi bien les risques liés à l'environnement que les risques sociaux ou sociétaux. Les sociétés qui entrent dans le champ d'application de cette loi⁵ doivent chaque année établir une cartographie des risques ; elles doivent également mettre en place des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie ; elles doivent mettre en œuvre des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ; déployer un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques et enfin **créer ou faire vivre un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité**.

Par rapport au pilier que constitue la réparation dans le rapport Ruggie, la loi française est un peu timide puisqu'elle n'évoque que « l'efficacité des mesures » qui seraient mises en place suite à des violations effectives ou à des risques de violation. En ce sens on peut évoquer un **angle mort** de la loi car il semble différent de réparer ou d'apporter un « remède » pour « réparer » des hommes et des femmes dont les droits ont été ignorés ou violés et de mettre en place des mesures pour que ces ignorances ou ces violations ne se reproduisent pas, pour qu'il n'y ait pas de nouvelles victimes⁶. La différence entre les deux conceptions pose (entre autres) le vaste problème de la reconnaissance de la position (ou du statut) des victimes et éventuellement des indemnisations attachées à cette position même si la réparation n'est pas la seule composante de la remédiation.

Il est intéressant de rapprocher cette loi concernant le devoir de vigilance de la loi récente en matière de déclaration de performance extra-financière (désormais DPEF). Ce rapprochement nous semble justifié car l'une et l'autre s'inscrivent dans le paradigme plus large de la RSE. La RSE comprend des obligations substantives, la vigilance notamment, mais également procédurales, la **reddition de compte** en particulier, dont la DPEF constitue, en France, la quatrième version.

C'est avec la loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (Courret, 2001) qu'est apparue pour la première fois, pour les sociétés cotées, l'obligation de fournir un reporting extra-financier. Par la suite, la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement a structuré ce dispositif en renforçant le volume des informations à fournir et en étendant son champ d'application aux plus grandes entreprises du secteur commercial, financier, mutualiste et coopératif. Enfin, le décret du 24 avril 2012 relatif aux

⁵ « Toute société qui emploie, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger » (loi n° 2017-399 du 27 mars 2017)

⁶ Cette question renvoie plus largement à l'effectivité de la protection des droits et libertés fondamentales

**Les défis actuels de la remédiation
dans le domaine des droits humains**

obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnemental a apporté de nouveaux éléments en matière de reporting extra-financier notamment l'introduction du principe anglo-saxon « comply or explain »⁷ (Igalens, 2018).

En 2014, l'Europe prend position sur le sujet par une directive que les États ont dû transposer dans leurs réglementations respectives, ce qui a été fait en France avec l'ordonnance du 19 juillet 2017 et son décret d'application du 9 août de la même année. La DPEF dans sa version actuelle se distingue des versions précédentes qui étaient presque uniquement composées de listes d'indicateurs obligatoires (Igalens et Joras, 2002). Aujourd'hui c'est la notion de risque qui est au cœur de la DPEF. Selon l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, la DPEF présente :

- « les informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité » ;
- ainsi que pour les entités cotées et assimilées, « les effets de cette activité quant au respect des Droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption ».

L'article R. 225-105 du Code de commerce précise que la DPEF présente le modèle d'affaires de la société, ainsi que, pour chacune des quatre catégories d'informations (conséquences sociales et environnementales et pour les sociétés cotées et assimilées, le respect des droits humains et la lutte contre la corruption) :

- une description des **principaux risques** (y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services) ;
- une description des politiques appliquées par l'entreprise incluant, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques ;
- les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

Les prescriptions de la DPEF sont donc de même portée que celles de la loi du 27 mars 2017, la remédiation n'est pas davantage concernée par l'obligation de reddition de compte qu'elle ne l'est en matière de devoir de vigilance. D'un côté, cette harmonie est heureuse car il serait délicat pour les entreprises concernées de devoir rendre compte plus largement en matière de droits humains que ce à quoi elles sont tenues. D'un autre côté, on peut regretter que la remédiation n'apparaisse dans aucun des deux cas car il s'agit d'un des trois piliers de la question des relations entre droits humains et entreprises. Il existe, bien entendu, des voies de recours judiciaires qui peuvent donner lieu à l'indemnisation de victimes de violations des Droits de l'Homme par des entreprises mais la RSE suppose que l'entreprise aille au-delà et qu'elle soit capable, pour les Droits de l'Homme comme pour d'autres composantes de sa RSE, de se doter d'outils et de capacités d'actions autonomes et extra-judiciaires notamment concernant la remédiation. En fonction de la nature des droits humains concernés on attend de l'entreprise qu'elle s'engage dans des partenariats pour réparer les dommages subis par les personnes. Des structures de santé, d'éducation, d'information peuvent être des initiatives

⁷ Se conformer (aux exigences) ou bien expliquer pourquoi on ne se conforme pas

Les défis actuels de la remédiation dans le domaine des droits humains

utiles. Pour ne prendre que l'exemple du travail des enfants⁸, les organisations spécialisées (l'Unicef notamment) ont établi que l'accès à l'éducation est une clé essentielle dans la remédiation. En conséquence, on peut imaginer qu'une entreprise qui est confrontée à ce risque s'engage dans la construction d'école en liaison avec les acteurs locaux compétents et qu'elle rende compte de cet engagement dans sa communication.

Sur la base de cette analyse, nous avons cherché dans les publications des entreprises du CAC 40 la place accordée aux enjeux perçus en matière de respect des droits humains et lorsque nous avons trouvé qu'une entreprise considère les droits humains comme un facteur de risque important nous avons regardé si cette entreprise déclarait avoir mis en place des dispositifs relatifs à la remédiation. Peu de travaux se sont intéressés aux publications des entreprises françaises concernant les Droits de l'Homme à l'exception de Martinez et Constant (2018).

À la suite de la loi concernant la DPEF, quelques entreprises entrant dans le champ d'application, ont publié en 2018 un rapport dont l'analyse des risques constitue l'élément essentiel. Souvent cette analyse repose sur le concept de matérialité qu'il s'agisse « d'analyse de la matérialité », de « matrice de matérialité » ou parfois « d'analyse risques et opportunités ». « On entend par *matérialité* ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes »⁹ ; Le plus souvent l'analyse de matérialité en matière de RSE est représentée par une « matrice »¹⁰ sur laquelle figurent les facteurs de risques identifiés par la direction de l'entreprise et classés en fonction de leur importance par l'entreprise elle-même et par ses parties prenantes. Les entreprises sont parfois avares de précisions sur les processus suivis pour obtenir ce classement¹¹ mais des normes existent qui leur donnent des méthodes pour effectuer leur analyse de matérialité, notamment la norme française NF X30-029 de juillet 2016¹² ou la norme anglaise AA 1000.

Les entreprises du CAC 40 et la remédiation en matière de droits humains

Les entreprises du CAC 40¹³ qui, en 2018, ont mentionné explicitement¹⁴ les Droits de l'Homme dans leurs analyses de matérialité sont les suivantes : ACCOR, Air Liquide, BNP PARIBAS, BOUYGUES, Cap Gemini, CARREFOUR (sous deux rubriques, évaluation des fournisseurs en matière de Droits de l'Homme et respect des droits des populations autochtones), Danone (Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement), Engie,

⁸ 170 millions d'enfants travaillent dans le monde dont la moitié dans des activités dangereuses.

⁹ Source site Novethic consulté le 15/01/2019 : <https://www.novethic.fr/lexique/detail/matrice-de-materialite.html>

¹⁰ Nous reprenons ici une appellation désormais consacrée par l'usage mais si on considère qu'une matrice est avant tout un tableau de nombres nous ne sommes pas en présence de matrices mais de « plans » avec en abaisse le point de vue de l'entreprise et en ordonnée celui de l'entreprise.

¹¹ Exception à la règle, BNP : https://group.bnpparibas/uploads/file/analyse_materialite_rse_2018_vdef.pdf

¹² Cette norme s'intitule : « Responsabilité sociétale - Analyse de matérialité - Priorisation des domaines d'action et des parties prenantes selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Déterminer la priorité des domaines d'action de l'ISO 26000 »

¹³ La composition du CAC 40 varie, la liste prise en compte est celle du 1^{er} janvier 2019.

¹⁴ Il n'est pas exclu que d'autres entreprises incluent les droits humains dans des rubriques portant des intitulés plus larges, par exemple « éthique » ou « comportements éthiques » ou « éthique des affaires » (LEGRAND ou NEXITY par exemple) ou « éthique et gouvernance » (Société Générale) mais nous ne tenons pas compte de ces cas car même si les Droits de l'Homme peuvent être considérés comme faisant partie de l'éthique, pour nous s'ils ne sont pas clairement identifiés en tant que risques spécifiques nous déduisons qu'ils ne constituent pas un enjeu perçu comme important par l'entreprise et ses parties prenantes.

Les défis actuels de la remédiation dans le domaine des droits humains

ESSILOR, Legrand, LVMH, Schneider-Electric (sous quatre rubriques, dont « diversité et inclusion », « accès des femmes à des postes de responsabilité », « égalité salariale hommes/femmes), L'Oréal, Orange, PSA (Droits de l'Homme dans la supply chain) Pernod Ricard (droits humains et diversité), Sanofi, STMicroelectronics (travail et droits humains) et Sodexo, Total (Droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement et Droits de l'Homme dans les communautés / Droits de l'Homme et sûreté).

Vingt entreprises du CAC 40 (une sur deux) font une référence explicite aux droits humains dans leur analyse des risques. Il convient de relativiser ce résultat car parfois certaines entreprises font entrer des sujets tels que « égalité hommes/femmes » ou « diversité » dans la rubrique « droits humains » et parfois ce n'est pas le cas c'est-à-dire que ces sujets apparaissent en tant que tels sur la matrice de matérialité. En revanche dans 8 cas sur 10 lorsque les droits humains apparaissent ils sont *en haut et à droite* sur la matrice ce qui veut dire qu'ils sont (selon la terminologie choisie par l'entreprise) considérés comme risque « fort », « important » voire critiques à la fois du point de vue de l'entreprise et du point de vue de ses parties prenantes. Deux remarques s'imposent, l'une concerne les vingt entreprises non citées et l'autre les vingt entreprises citées.

La première remarque consiste à s'interroger sur le fait qu'une entreprise sur deux ne fasse pas figurer les droits humains dans sa matrice de matérialité ou dans son analyse des risques. Cela est d'autant plus surprenant lorsque l'on constate que, pour un secteur donné, certaines relèvent l'existence d'un tel risque et d'autres non. Une banque telle que la BNP le prend en compte, la Société Générale ne le fait pas ou bien LVMH le fait, Kering ne le fait pas. Mais, de façon plus générale, on peut aussi s'interroger sur les entreprises industrielles qui possèdent des cascades de sous-traitants et de fournisseurs dans le monde entier et qui considèrent que ce risque n'existe pas dans leur chaîne de sous-traitance ou d'approvisionnement. Lorsqu'on compare les pays dans lesquels les sous-traitants ou les fournisseurs sont implantés avec des cartes pays fournis par des organisations spécialisées telles que Maplecroft¹⁵ (instrument « Verisk ») la question que l'on peut se poser est la suivante :

« Pourquoi une société ayant « une relation commerciale établie » (pour citer les termes de la loi concernant l'obligation de vigilance) avec un fournisseur ou un sous-traitant implanté dans un pays et dans un secteur noté très sévèrement par Maplecroft¹⁶ sur tel ou tel aspect relatif aux droits humains s'exonère de faire figurer ce risque dans sa matrice de matérialité ? »

La seconde remarque concerne ce que disent avoir fait (ou s'apprêter à faire) les entreprises qui ont identifié les droits humains dans leurs analyses de matérialité concernant la remédiation. La source de notre analyse provient des documents de référence pour l'année 2017, on trouve très souvent dans ces documents à la fois le plan de vigilance et le rapport relatif à la RSE. La liste de nos observations, fournie en annexe, fait apparaître que dix entreprises sur les vingt concernées se préoccupent de remédiation, les dix autres entreprises ne font aucune référence à des dispositifs permettant de remédier à des violations de droits humains. Parfois l'entreprise détaille avec beaucoup de soins la nature du risque relatif aux

¹⁵ <https://www.maplecroft.com/human-rights-due-diligence-business-risk>

¹⁶ Ou une autre société/ONG comparable, par exemple RHSF (Ressources Humaines sans Frontières) concernant les risques en matière de travail forcé et de travail des enfants.

Les défis actuels de la remédiation dans le domaine des droits humains

Droits de l'Homme (c'est par exemple le cas de BOUYGUES qui se livre à cette analyse pour chacune de ses filiales) mais elle ne dit rien sur la façon dont elle entend intervenir pour faire cesser une éventuelle violation ou pour indemniser d'éventuelles victimes.

Parmi les dix entreprises qui évoquent la remédiation trois voies se dégagent, elles ne sont pas exclusives : la voie minimaliste, la voie partenariale et la voie des suivis d'audits.

La première, la **voie « minimaliste »**, consiste à dire que l'on fait de la remédiation mais sans donner aucune information précise. L'exemple type de formulation est, par exemple, « l'entreprise s'engage à faire preuve de vigilance pour identifier les impacts négatifs potentiels, directs ou indirects, de son activité sur la société afin de les prévenir et, **le cas échéant, y remédier** ». LVMH et Essilor sont assez représentatifs de cette tendance. Il est regrettable que, comme le demandent les principes de l'ONU, ces entreprises ne donnent pas plus d'informations sur leurs outils et leurs politiques de remédiation.

La voie partenariale consiste à nouer des relations avec des parties prenantes locales, souvent des ONG nationales ou internationales, des agences spécialisées voire des organisations de travailleurs, pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Ainsi agit Accor concernant les problèmes de droits de l'enfant dans le cadre du risque lié au tourisme sexuel ou encore Carrefour. Souvent la voie partenariale s'exerce également au sein de structures qui permettent de mettre en commun des démarches d'investigation auprès de fournisseurs. On peut citer par exemple ICS (Initiative for compliance and sustainability) dans la grande distribution, RBA (Responsible Business Alliance) ou encore JAC (Joint Audit Cooperation) concernant les télécommunications.

La troisième voie, ou **voie des suivis d'audit**, concerne le plus souvent le comportement des sous-traitants et des fournisseurs sur des sujets tels que l'interdiction du travail forcé ou du travail des enfants. Les audits peuvent être préalables ou postérieurs à la contractualisation. Dans le premier cas cette contractualisation ne sera effectuée que si le fournisseur s'est mis à niveau, dans le second cas le fournisseur aura un certain temps et devra se mettre à niveau. Un nouvel audit pourra, ou non être conduit. On voit que dans ces cas la remédiation repose essentiellement sur l'action du fournisseur.

En conclusion, la remédiation en matière de Droits de l'Homme constitue un **angle mort** de la reddition de comptes et cela ressort particulièrement si on compare les informations qui concernent les référentiels internationaux auxquels se réfèrent les entreprises avec les informations qu'elles divulguent concernant la remédiation. Ceci est paradoxal dans la mesure où les référentiels cités font souvent de la remédiation un pilier du cadre de référence des relations entre les entreprises et les Droits de l'Homme. En revanche ceci s'explique si on prend en compte que les deux obligations nationales récentes qui pèsent sur elles (devoir de vigilance et DPEF) n'exigent pas explicitement des déclarations relatives aux démarches de remédiation. Concernant les entreprises du CAC 40 notre investigation a porté sur le document de référence car c'est dans ce dernier que doivent être publiées les informations obligatoires en matière de RSE. Concernant le plan de vigilance il est un peu tôt pour avoir accès au compte rendu de sa mise en œuvre car s'il doit être inclus pour la première fois dans le rapport de gestion au titre de l'exercice 2017, le compte-rendu de sa mise en œuvre effective devra être inclus dans le rapport de gestion au titre de 2018, donc en 2019. On peut

**Les défis actuels de la remédiation
dans le domaine des droits humains**

donc espérer que ce compte-rendu soit plus explicite sur les dispositifs de remédiation concernant les droits humains. Notre résultat principal peut être résumé ainsi : une entreprise du CAC 40 sur deux fait explicitement référence à un risque concernant les droits humains et parmi celles-ci une sur deux évoque un dispositif de remédiation. Il existe donc des zones de progrès en la matière.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Beck, U., & Duthoo, A. (2003). Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation (pp. 432-433). Paris: Aubier.

[2] Constant D & Martinez I., (2018). « Le reporting sociétal pour rendre compte à la société civile ? Le cas des informations sur les Droits de l'Homme » In *Reporting, innovations et société Mélanges en l'honneur du professeur Monique Lacroix* coordonné par Sophie Giordano-Spring et Gérald Naro Ed. EMS

[3] Couret, A. (2001). La loi sur les nouvelles régulations économiques: les rapports financiers dans l'entreprise. *La Semaine Juridique Entreprises et Affaires*, (45), 1756-1761.

[4] Freeman, R. E. (1984). *Strategic management : A stakeholder perspective*. Boston: Pitman, 13.

[5] Igalens J. (2018) « Du bilan social au dialogue dans un monde globalisé : 40 ans d'histoire de la France en matière de communication RSE » in Tremblay, S., D'Almeida, N., & Libaert, T. *Développement durable-Une communication qui se démarque*. PUQ.

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

[7] Igalens J. et Gond J. P. (2017) «La responsabilité sociale de l'entreprise » Coll. QSJ ? 6^{ème} ed. PUF

[8] Ruggie, J. (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the UN "Protect, Respect and Remedy" Framework*. Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises.

ANNEXE

Analyse des politiques de remédiation en matière de droits humains dans les entreprises du CAC 40 qui en font publiquement mention

ACCOR. En termes de remédiation dans le cadre des droits humains on trouve dans le document de référence du groupe Accor le cas du tourisme sexuel : l'entreprise en liaison avec une ONG (ECPAT) a mis en place un programme (WATCH) qui a pour objectif de permettre aux pays et aux hôtels de s'organiser pour détecter les cas d'exploitation sexuelle impliquant les enfants et être en mesure d'y faire face dans les meilleures conditions : « La lutte contre l'exploitation sexuelle de mineurs passe par des actions locales de formation destinées à développer la vigilance pour mieux repérer les cas, prendre la décision de les signaler auprès des autorités compétentes et assurer la prise en charge de l'enfant avec une vision de long terme (la réinsertion par exemple) » (source : document de référence 2017).

BNP PARIBAS. L'entreprise fait une référence explicite à la loi britannique (« Modern Slavery Act » de 2015) qui oblige les sociétés exerçant leurs activités au Royaume Uni à élaborer une déclaration sur l'esclavage moderne et la traite des êtres humains et déclare être en conformité avec cette loi, aucun dispositif de remédiation n'est précisé mais un exemple de remédiation figure concernant « des témoignages de communautés locales au sujet d'infrastructures en construction sur leur territoire » (source : document de référence 2017 et <https://group.bnpparibas/actualite/droits-homme-dernieres-actions-menees-bnp-paribas>)

Carrefour. L'entreprise fait explicitement référence à la remédiation : En cas d'atteinte aux droits humains ou à l'environnement, des programmes correctifs sont établis en collaboration avec les parties prenantes et les communautés locales concernées en fonction des situations auxquelles elles font face. Elle privilégie pour cela une approche collaborative entre marques et parties prenantes « afin de renforcer la portée des actions d'atténuation ou correctives et d'apporter une réponse coordonnée et structurée aux risques rencontrés » (source : document de référence 2017)

Danone. L'entreprise effectue des audits et la remédiation est liée au suivi des plans d'actions des audits en cas de non-conformité, ceci concerne essentiellement la chaîne d'approvisionnement. (source : document de référence 2017)

Essilor. Essilor s'engage à exercer ses activités en conformité avec les standards internationaux de protection des droits humains, et à agir de manière continue afin de prévenir d'éventuelles incidences négatives sur les droits humains et d'y remédier si elles devaient se produire (source : document de référence, 2017)

LVMH. « Au plan externe, LVMH s'engage à faire preuve de vigilance pour identifier les impacts négatifs potentiels, directs ou indirects, de son activité sur la société afin de les prévenir et, le cas échéant, y remédier » (source : document de référence 2017)

**Les défis actuels de la remédiation
dans le domaine des droits humains**

Schneider-Electric a opté pour une démarche partenariale au sein de l'ONG Responsible Business Alliance (RBA) qui regroupe 120 entreprises des industries de l'électronique, du commerce, de l'automobile et de l'industrie du jouet. Les résultats des audits sont partagés au sein d'un « audit coopération program », la remédiation étant à la charge de l'entité (fournisseur) déclarée non conforme au référentiel. Par ailleurs l'entreprise inclut également dans les risques relatifs aux droits humains des sujets qui relèvent de la GRH et pour lesquels elle a mis en place des politiques de GRH adaptées (source : document de référence 2017)

L'Oréal. L'ensemble des usines et un certain pourcentage de prestataires externes dans le monde font régulièrement l'objet d'audits en matière de respect des Droits Humains. Ces audits sont réalisés par des prestataires externes indépendants peuvent éventuellement donner lieu à des non-conformités qui sont signalées et doivent être éliminées (remédiation). Un système de reporting éthique annuel permet un suivi de la mise en œuvre de la démarche éthique, notamment sur les Droits Humains. (source : document de référence 2017)

Orange. L'entreprise dispose d'un document spécifique concernant les droits humains, elle travaille au sein d'un regroupement d'entreprises de télécommunications, la JAC (Joint Audit Cooperation) qui permet un partage des résultats. Les non-conformités sont suivies « Le nombre de problèmes RSE clôturés a augmenté de 62% entre 2015 et 2016 : sur 1 777 non-conformités constatées depuis 2010, 78% sont désormais résolues ». (source « Orange et les droits humains », 2016)

Total. Comme Orange, Total publie un document spécifique concernant les droits humains. Il ressort de ce document que Total a choisi une voie partenariale notamment avec GoodCorporation et le Danish Institute for Human Rights. En matière de remédiation Total expose les objectifs que poursuit l'entreprise, par exemple « Dans la mesure où un projet peut entraîner une intensification des mouvements de migration économique internes et une exacerbation des violences à l'encontre des filles et des femmes, il convient de faire appel à un tiers indépendant afin de mettre en œuvre un programme communautaire axé sur la violence familiale, la santé sexuelle et le planning familial, ciblant aussi bien les femmes que les hommes » et déclare avoir « commencé à réaliser les recommandations correspondantes. »

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises et son impact sur leurs objectifs (Cas des PMI tunisiennes)

Imene JENHANI

E-mail : imen_belhaj@yahoo.fr

Résumé :

Dans le cadre de la PME, les dirigeants s'intéressent toujours à mesurer l'impact de leurs choix stratégiques sur la réalisation de leurs objectifs. Selon Faber P. (2000), Marchesnay M. (2004) et Julien P.A. (2005), les objectifs de la PME et ceux du dirigeant sont souvent confondus ; ce qui procure au dirigeant un rôle déterminant dans la définition des actions stratégiques. Dans ce sens, Courrent J.M. (2012) stipule que la RS est intégrée dans la stratégie de l'entreprise par impulsion du dirigeant, d'où notre intérêt porté à l'entrepreneuriat.

L'originalité de cette recherche réside d'une part dans son positionnement au carrefour entre les deux thématiques de la RSE et la PME et d'autre part dans le choix des entreprises à enquêter qui appartiennent au secteur de l'industrie. D'après Laville E. et Balmain M. (2004), 96% des entreprises du secteur de l'industrie sont engagées dans la voie du DD, surtout avec la globalisation et la libération des marchés où l'enjeu du développement de la RS dans la PME devient essentiel.

Le contexte tunisien est caractérisé ces dernières années par une instabilité politique suite à la révolution qu'a connue le pays. L'environnement des affaires devient de plus en plus hostile. Covin J. et Slevin D. (1989) affirment qu'un tel contexte pousse les PME à adopter généralement une stratégie proactive.

En se basant sur une enquête menée auprès des dirigeants de PMI tunisiennes engagées dans des démarches de RSE, cette recherche vise à les éclairer sur leur comportement socialement responsable et son impact sur leurs objectifs.

L'objectif de cette recherche est de comprendre dans quelles mesures les PME intègrent la RS dans leurs stratégies pour atteindre leurs objectifs. Cet objectif va au-delà de la simple reconnaissance de la piste prometteuse de l'apport de la RSE et de la pertinence de cette recherche en milieu de PME et consiste à explorer l'impact de l'intégration de la RS dans la stratégie sur les objectifs fixés par le dirigeant, de tester les hypothèses de recherches formulées à partir de la revue de la littérature et de valider le modèle de recherche.

Mots clés : RSE, Stratégie, Entrepreneuriat, Innovation, Proactivité, Objectif.

Définitions, caractéristiques et choix conceptuels en milieu de PME

La définition de la PME est un problème complexe. Ceci est dû à l'hétérogénéité et à la diversité des PME. Julien P-A. (2005) constate une variation des critères de définition des PME, d'un pays à un autre et même au sein d'un même pays.

La revue de la littérature montre trois approches de définition ; quantitative, qualitative et une autre qui combine les deux critères à la fois. Dans le cadre de la deuxième approche, Julien P-A. et Marchesnay M. (1988) précisent qu'en raison d'une topographie territoriale spécifique des PME, la barre d'effectif est placée à 500 aux États-Unis et elle est de moins de 250 en Europe.

La proactivité est un élément clé caractéristique du dirigeant de la PME. À ce titre, la théorie entrepreneuriale postule que la prise de décision du dirigeant dépend de ses convictions profondes et de sa perception personnelle de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Verstraete T. (2000) pense que le recours à la théorie des conventions et à la théorie de représentations sociales pourrait nous éclairer sur l'articulation de l'individuel et du collectif nécessaire pour la compréhension de l'acte entrepreneurial. Nous allons nous appuyer sur la théorie de l'entrepreneuriat pour explorer le champ de l'entrepreneuriat au regard de notre problématique.

La PME se trouve, de nos jours, obligée de s'adapter aux exigences de l'internationalisation. Elle est souvent le fournisseur d'entreprises multinationales qui dictent des règles strictes de gestion responsable et de conformité aux normes internationales.

La théorie de contingence met en évidence cette relation de production et d'échange entre l'entreprise et son environnement. Cette théorie s'est développée à partir des recherches de Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1967), Miles R.E. et Snow C.C. (1978). La revue de la littérature sur la théorie de contingence montre que l'efficacité d'une organisation ne peut être atteinte que lorsque la stratégie, la structure, les techniques et les besoins des membres de l'environnement sont compatibles.

Pour réussir cette compatibilité, Marcati A., Gianluigi G. et Peluso A.M. (2008) précisent que chaque intention est déterminée par trois principales variables de la théorie du comportement planifié d'Azjen qui sont :

- L'attitude envers le comportement,
- la norme subjective
- et le contrôle perçu du comportement.

Le corpus de la théorie du comportement planifié d'Azjen nous rapproche du champ de notre recherche et fournit le cadre théorique le mieux adapté à notre problématique.

L'ouverture de la PME sur son environnement extérieur entraîne une confrontation entre un éventail d'intérêts divergents des différentes parties prenantes de l'entreprise. La théorie des

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

parties prenantes, au sens de Freeman R.E. (1984), constitue d'après Mullenbach-Servayre A. (2007) le cadre théorique dominant de définition et de modélisation de la RSE.

Nous retenons pour ce qui suit la théorie entrepreneuriale, la théorie de contingence, la théorie du comportement planifié d'Ajzen et la théorie des parties prenantes comme cadre théorique de notre recherche.

Rôle stratégique du dirigeant dans la PME :

La PME est caractérisée par une forte personnalisation de la gestion. Torrès O. (2008) évoque « l'effet d'égotrophie » qui reflète une confusion entre la PME et le dirigeant. Ce dernier s'estime indispensable au fonctionnement de l'entreprise.

La stratégie de la PME s'inscrit dans le cadre de création de valeur partagée au sens de Porter M.E. et Kramer M.R. (2011). Dans cet ordre d'idées, Mintzberg H. et Waters J.A. (1985) précisent qu'une stratégie entrepreneuriale découle de la vision du dirigeant. Ce type de stratégie conviendrait principalement aux petites et jeunes firmes dont les décisions sont centralisées aux mains de l'entrepreneur.

Le dirigeant joue un rôle majeur dans la définition de la stratégie des PME. Les valeurs et les comportements du dirigeant façonnent sa vision. Selon Hernandez E.M (2009), le personnel doit adapter ses compétences à la stratégie de l'entreprise. « Dans la PME, la stratégie peut s'analyser comme un projet plus ou moins cohérent et compétitif développé par le dirigeant » (Marchesnay M. et Fourcade C., 1997).

Fondements de la responsabilité sociale des entreprises :

Le concept de RSE a connu une évolution depuis sa naissance aux États-Unis jusqu'à nos jours. L'évolution de ce concept a été marquée par l'apport de chercheurs appartenant à deux horizons temporels différents ; il s'agit des pères fondateurs et de l'apport de la littérature actuelle.

Trois approches RSE ont été dégagées par la littérature. Gendron C. (2000) distingue :

- « l'approche éthique »,
- « l'approche utilitariste »
- et « l'approche « Business and society ».
-

La revue de la littérature montre un éventail de définitions ; chacune est fondée sur une approche différente. Il n'existe pas alors de définition consensuelle de la RSE.

Notre recherche sur la RS intégrée dans les stratégies des PME exige un cadre de définition adéquat basé sur le volontarisme au détriment du déterminisme.

L'ISO 26000 a défini la RSE comme un état de compromis entre les différentes approches existantes comme étant la : « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des PP ;
- Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement
- Et est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans ses relations » (ISO 26000-2010, p.4)
-

En se basant sur la définition de l'ISO 26000, Courrent J.M. (2012) considère que la démarche RSE est intégrée dans la stratégie des entreprises indépendamment de leur taille et ceci par impulsion du dirigeant.

Deux principes fondamentaux cités par Helfrich V. (2010) concernant l'ISO 26000 sont « le volontariat et le consensus ». C'est l'une des premières normes qui s'adresse directement aux dirigeants des entreprises en évoquant la bonne gouvernance. Le caractère volontaire de la norme est perçu par l'organisation comme un avantage de flexibilité se référant aux conditions dynamiques de la RSE.

Nous retenons pour la suite de notre recherche, la logique de définition de la RSE de ces auteurs op.cit dans le cadre de la norme ISO 26000.

2. INTEGRATION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DANS LA STRATEGIE ET SON IMPACT SUR LA REALISATION DES OBJECTIFS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Les dirigeants de PME s'attachent toujours à mesurer l'impact de leurs choix stratégiques afin d'estimer la création de valeur et de s'assurer de l'utilisation optimale des ressources. Ils suivent les bénéfices induits par leurs engagements et évaluent en conséquence leurs orientations entrepreneuriales.

2.1 Stratégies d'engagement sociétal des dirigeants

En s'inspirant de Guillhon A. (1998) qui a distingué trois composants mis en œuvre par la stratégie des PME : le dirigeant, l'organisation et l'environnement, Quairel F. et Auberge M.N. (2005) ont défini le processus d'intégration de la RSE dans la stratégie des PME.

D'après Vermeulin C. et Vermeulin F. (2012), la réussite d'un processus d'intégration de la RS au niveau des stratégies des PME est assurée grâce à la cohérence de ces trois grandes composantes. Paradas A. (2010) considère le dirigeant comme le « levier » de la RSE.

À ce titre, Chidiac El Hajj M. (2015) précise que les pratiques de RS sont une résultante de l'engagement volontaire du dirigeant ainsi que « des obligations légales ou économiques ».

Dans leurs recherches sur les stratégies de RS en milieu de PME, Bonneveux E., Calmé I. et Soparnot R. (2012) se basent sur les types de comportements socialement responsables pour analyser les stratégies de RS en milieu de PME. Ils ont classé les PME conformément aux types de stratégies de Bellini B. (2003). Ces dernières sont :

- la stratégie éco-défensive caractérisée par la priorité exclusive donnée à la poursuite du profit,
- la stratégie éco-conformiste cherche à minimiser le risque par l'application rigoureuse de la loi
- et la stratégie éco-sensible dont les pratiques de management sont fondées sur la proactivité du dirigeant.

2.2 Objectifs fixés par les petites et moyennes entreprises

Dans ses recherches sur les PME, Marchesnay M. (1993) conclut que les objectifs traduisent les attentes personnelles des dirigeants. Marchesnay M. et Fourcade C. (1997) précisent que les objectifs des dirigeants sont fixés sur la base des facteurs les plus liés au fonctionnement, au développement ainsi qu'aux performances de l'entreprise. La combinaison des objectifs varie considérablement en fonction du profil du dirigeant. Wtterwulghe R. (1998) stipule que dans le cadre de la PME, « les objectifs de l'entreprise se réduisent souvent à ceux du dirigeant ». La revue de la littérature a montré un éventail d'objectifs fixés par les dirigeants de PME. La hiérarchisation de ces objectifs dépend des attentes des dirigeants.

Filion L-J. (2007) montre que le dirigeant se concentre sur la réalisation de trois types d'objectifs à savoir :

- la survie,
- le profit
- et la croissance.
-

Nous focalisons notre recherche sur ces trois objectifs poursuivis par les PME. Ces objectifs convergent vers une caractéristique commune qui est le dynamisme.

2.3 Impact de l'âge et de la taille des PLE sur les objectifs du dirigeant

Geroski P. (1995) a montré que les petites entreprises ont une probabilité de survie inférieure aux autres. À ce titre, Evans D.S. (1987) conclut que la hausse de l'âge et la taille de l'entreprise augmente la probabilité de survie de l'entreprise et diminue sa croissance.

Jovanovic B. (1982), Ericson R. et Pakes A. (1995), Das S. (1995), Farinas J.C. et Moreno L. (2000) ont montré une corrélation négative entre l'âge et le profit des entreprises enquêtées.

Le phénomène classique appelé par les économistes « économie d'échelle » montre que plus la taille augmente plus le coût de revient des produits diminue donc le profit augmente.

2.4. Impact de l'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie sur la réalisation des objectifs des PME

D'après Vermeulin C. et Vermeulin F. (2012), la RSE est une opportunité économique. Son intégration dans la stratégie de l'entreprise entraîne l'amélioration de la gestion des coûts, la différenciation et l'innovation des salariés productifs et motivés, l'amélioration de l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses PP et la négociation de bonnes relations avec les fournisseurs.

Les stratégies de RS doivent être associées à un système intégré d'évaluation et de pilotage de la performance. Cette performance est matérialisée dans le cas de notre recherche par le degré de réalisation de la survie, la croissance et le profit.

La revue de la littérature nous a permis d'émettre deux grandes hypothèses à savoir H1 et H2 :

- H1 : Plus le degré d'intégration de la RS dans les stratégies des PME est élevé, plus les objectifs fixés sont réalisés. Cette hypothèse est défalquée en trois sous hypothèses en adoptant à chaque fois un des objectifs de survie, croissance et profit.
- H2 : La relation entre le degré d'intégration de la RS dans les stratégies des PME et le niveau de réalisation des objectifs est modérée par l'orientation entrepreneuriale du dirigeant. Cette hypothèse est défalquée en neuf sous hypothèses en associant à chaque fois l'un des objectifs de survie, croissance et profit à l'une des variables modératrices à savoir l'innovation, la proactivité et la prise de risque.

•
Nous proposons pour la suite de notre recherche un modèle conceptuel et les variables qui lui sont liées. Ces variables sont différentes de par leurs caractéristiques ; dépendantes, indépendantes, de modération et de contrôle.

Les variables indépendantes représentent les degrés d'intégration de la RS dans les stratégies des PME couvrant les trois piliers à savoir :

- le social,
- l'environnemental
- et l'économique.

•
Les variables dépendantes sont : la survie, la croissance et le profit. L'orientation entrepreneuriale est déterminée par l'innovation, la proactivité et la prise de risque du dirigeant et constituent nos variables de modération. Nos variables de contrôle sont l'âge et la taille de la PME.

3 - CONTEXTE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE :

3.1 Contexte de recherche

Dans sa recherche sur les PME tunisiennes, Turki A. (2014) distingue un processus d'évolution des comportements sociétaux de ces entreprises composé de trois phases :

- La première distingue la période de la pré-révolution caractérisée par des pressions sociétales faibles ; la RSE se limite aux seules actions réglementaires liées à l'écologie de l'environnement.
- La deuxième phase concerne la période juste après la révolution qui a connu un déclenchement des pressions sociétales ; la PME se trouve alors devant une contrainte qu'elle est tenue de gérer afin de préserver sa légitimité.
- Durant la troisième phase, les acteurs sociaux sont devenus conscients de la gravité des problèmes rencontrés par les entreprises.

On peut résumer ces trois phases en allant de la marginalisation de la dimension sociétale à un comportement réactif et enfin à un comportement proactif basé sur l'anticipation.

Le tissu économique tunisien est composé dans sa majorité par des PME. La révolution tunisienne a attisé les revendications sociales au niveau des entreprises. La constitution promulguée le 27 Janvier 2014 a apporté une réponse concrétisée dans la création d'instances constitutionnelles indépendantes. Une fois concrétisées, ces instances joueront un rôle important dans l'ancrage de la culture de RS dans les entreprises tunisiennes.

3.2 Opérationnalisation des variables du modèle :

3.2.1. L'intégration de la RS dans la stratégie des PME :

D'après Courrent J.M. (2012), la norme ISO 26000 peut être considérée comme un outil de déploiement d'une politique de RSE. C'est une référence internationale qui peut être utilisée par les PME pour consolider et organiser les pratiques de RS. Le champ d'application de cette norme couvre sept domaines de la RSE évoqués par Gouiran M. (2012) en se référant à l'ISO 26000. Il s'agit de :

- La gouvernance,
- la loyauté des pratiques,
- le développement local,
- le respect des droits de l'Homme,
- le respect des relations et des conditions de travail,
- le respect de l'environnement
- et le respect de la qualité du service aux clients et usagers.

Chaque domaine est limité par un nombre défini de thèmes.

En se référant à notre revue de la littérature, Guilhon A. (1998), Quairel F. et Auberge M.N. (2005) et Vermeulin C. et Vermeulin F. (2012) affirment que le système stratégique de la PME met en œuvre trois composantes :

- Le dirigeant,
- l'organisation
- l'environnement.

On adopte pour la suite de notre recherche, ce processus d'intégration de la RSE dans la stratégie des PME ainsi que les sept domaines de RS évoqués par Gouiran M. (2012) et qui sont liés à l'ISO 26000.

Nous avons conçu une grille de lecture du degré d'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie des PME ; c'est un tableau à double entrées. En colonne, on présente les sept domaines. En ligne, figure les trois composantes du processus d'intégration de la RS dans la stratégie des PME ; le dirigeant, l'organisation et l'environnement. Chacune de ces composantes a été bien définie en se référant à la littérature.

À titre d'exemple, le domaine de gouvernance dans la composante dirigeant illustre le degré d'intégration des indicateurs de la bonne gouvernance dans la stratégie de la PME à travers les cinq axes :

- objectifs,
- valeurs,
- culture,
- vision
- compétences.

Les variables indépendantes de notre modèle sont au nombre de sept. Elles sont présentées et notées comme suit : "RSEG", "RSELP", "RSEDL", "RSERDH", "RSERRCT", "RSERE" et "RSERQSC" et elles mesurent le degré d'intégration de chaque domaine de RS (G : gouvernance, LP : Loyauté des Pratiques, DL : Développement Local, RDH : Respect des Droits de l'Homme, RRCT : Respect des Relations et des Conditions de Travail, RE : Respect de l'Environnement et RQSC : Respect de la Qualité du Service aux Clients et Usagers) dans la stratégie des PME. Chacune est mesurée en se référant à notre choix méthodologique par douze items.

3.2.2. L'orientation entrepreneuriale du dirigeant :

Nous retenons pour la suite de notre recherche l'apport de Miller D. et Friesen P.H. (1982) ; Covin J.G. et Slevin D.P. (1989). Ces auteurs op.cit mesurent l'orientation entrepreneuriale à l'aide de trois variables à savoir :

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

- l'innovation,
- la proactivité
- la prise de risque qui vont présenter les variables de modération de notre modèle.

Nous retenons pour l'innovation le processus de génération des connaissances de Hansen M.T., Birkinshaw J. (2007) et Roper S. et al. (2008) qui comprend les trois phases suivantes :

- Générer des idées à l'intérieur ou à l'extérieur des PME.
- Sélectionner et convertir les idées en produits ou pratiques.
- Diffuser ces produits ou pratiques à travers la commercialisation.

On ajoute une quatrième phase proposée par Labelle F. et Aka K.G (2012) ; il s'agit du développement de « ressources intangibles inimitables » afin de maintenir une innovation durable à travers un processus d'apprentissage et de rétroaction.

Nous adoptons pour la suite de notre recherche les comportements proactifs d'Ashford S-J. et Black J.S. (1996) qui ont été exploités dans les travaux de Wanberg C-R. & Kammeyer Mueller J-D. (2000) ; Kammeyer-Mueller J-D., Livingston B-A. & Liao H. (2011). En appliquant ce choix théorique au besoin de notre problématique, nous allons exclure du champ de notre recherche l'un des comportements proactifs qui est le suivant : « développement de bonnes relations avec la manager ».

Les comportements proactifs retenus sont :

- « La recherche d'informations,
- la recherche de feedback,
- la construction d'un réseau,
- la négociation des changements au travail,
- la socialisation générale
- et voir les choses du bon côté ».

Des échelles de mesure seront appliquées pour évaluer la proactivité du dirigeant de PME. La troisième dimension de l'orientation entrepreneuriale est la prise de risque du dirigeant. L'attitude par rapport au risque varie d'après Cuevas F. (2013) entre « une attitude peureuse » et « une attitude téméraire ». Cette attitude est liée d'après David P. (2007) au type de changement. Pour la suite de notre recherche, nous allons procéder par évaluation de la prise de risque du dirigeant de PME sur les trois domaines indiqués par cet auteur op.cit ; à savoir le marché, l'environnement interne et l'environnement externe. Notre choix de recherche est orienté par l'éventail de risques définis par Peretti J-M. (2013) et qui couvrent les trois domaines de David P. (2007). À ce titre, plusieurs risques dont la gestion incombe au dirigeant sont évoqués dans la littérature : les « risques de désengagement des salariés, de délitement du lien social, de pénurie de main d'œuvre qualifiée, les risques liés à la marque employeur, les risques de réputation, les risques intergénérationnels, les risques de dysfonctionnements sociaux, les risques de dévalorisation accélérée de la valeur du travail, les risques environnementaux, les risques éthiques et crises éthiques, les risques d'incohérence des

pratiques R.H, les risques de s'enfermer et s'enfermer, les risques d'une mauvaise maîtrise de règles juridiques ou du détournement de certaines d'entre elles, de nouvelles menaces concurrentielles et subversives» (Peretti J-M., 2013).

On dispose donc de trois variables modératrices notées « INNOV » pour innovation, « PROACT » pour proactivité et « RISQ » pour la prise de risque. Ces variables sont définies en se référant à notre revue de la littérature par respectivement quinze, huit et treize items. En adoptant l'approche de définition des PME de Julien P-A. et Marchesnay M. (1988), nous choisissons ainsi pour la suite de notre recherche l'effectif comme mesure de la taille des entreprises de notre échantillon. Cette mesure est convertie sur une échelle à 5 classes ; de 10 à 19, de 20 à 49, de 50 à 99, de 100 à 199 et de 200 à 249.

Notre choix est justifié par la disponibilité de l'information à propos de cet indicateur. L'âge de l'entreprise est évalué à partir de la date de création. Les variables de contrôle sont notées comme suit : « AGE » et « TAILLE ».

3.2.3. Les objectifs du dirigeant de PME :

Pour la suite de notre recherche, nous adoptons la démonstration de Schmitt C. (2007) qui stipule que pour assurer sa survie, la PME doit « relever le défi de la création de valeur ».

Nous exploitons l'apport de Clarkson M. (1995) au concept de parties prenantes de l'entreprise. Nous rappelons que cet auteur op.cit définit les parties prenantes primordiales à la survie des entreprises ; elles sont au nombre de quatre : les actionnaires, les clients, les employés et les créditeurs. Ces derniers participent à la création de valeur pour l'entreprise. Cet auteur op.cit lie la survie de l'entreprise à la valeur ajoutée par les parties prenantes (VAP).

Afin d'opérationnaliser le concept de survie, nous exploitons la méthodologie utilisée par Yahouchi G. (2007) qui a présenté chaque partie prenante choisie par Clarkson M. (1995) et le coût associé. Le tableau suivant est un rappel du choix méthodologique adopté par ces auteurs op.cit :

Parties prenantes	Coûts
Actionnaires	Coût des capitaux propres
Salariés	Charges globales du personnel
Créditeurs	Total frais financiers
Clients	Frais d'exploitation nets

En exploitant l'apport de Clarkson M. (1995), Figge F. et Schaltegger S. (2000) ont développé le concept de valeur ajoutée par les parties prenantes (VAP). La mesure de cette valeur ajoutée est obtenue en diminuant les coûts de toutes les PP (rémunération des actionnaires

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

incluses), du total des recettes composées par le chiffre d'affaires et les recettes hors exploitation. Nous comptons exploiter cet apport dans le cadre de notre recherche.

VAP= (Chiffre d'affaires + Recettes hors exploitation) - (Coût des capitaux propres + Charges globales du personnel + Total frais financiers + Frais d'exploitation nets).

Nous optons pour l'exploitation de la formule générale de calcul de la rentabilité des capitaux propres à savoir Résultat net/capitaux propres. La valeur du coût des capitaux propres tel que formulée par Yahchouchi G. (2007) est égale à (Résultat net/capitaux propres) * capital social.

Le deuxième objectif des dirigeants des PME ; choisi dans le cadre de notre recherche est celui de la croissance. Nous entérinons pour la suite de notre recherche une des définitions de la croissance adoptée par Ansoff H.I. (1989), Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), Julien P.A. (2007), Herrewijn G. (2003) et Damodaran A. (2010) qui stipulent que la croissance est l'augmentation du chiffre d'affaires annuel. Notre choix est justifié pour des raisons liées à la disponibilité de l'information.

Le troisième objectif du dirigeant est celui du profit. Nous adoptons le choix opérationnel de Corhay A. et Mbangala M. (2008) concrétisé dans le calcul du ratio de rentabilité commerciale brute comme indicateur du niveau de profit de l'entreprise.

Les variables dépendantes de notre modèle sont notées respectivement « SURV » pour survie, « CROIS » pour croissance et « PROF » pour profit.

3.3. Choix méthodologique

Pour la suite de notre recherche, nous allons nous situer dans le cadre de l'approche quantitative. Notre choix est justifié par une définition de la PME qualifiée d'opérationnelle permettant l'accès aux données et informations nécessaires. Pour des raisons d'utilité et de commodité, le nombre d'emplois est notre choix usuel pour définir une PME ; nous rejoignons ainsi les propos de Julien P-A. et Marchesnay M. (1988) pour le cadre européen.

Notre échantillon est défini en adoptant un choix raisonné de trente-quatre petites et moyennes entreprises industrielles dont l'effectif est inférieur à 250. Notre outil de collecte de données auprès des dirigeants des PMI est le questionnaire. Une échelle de likert en sept niveaux est utilisée pour évaluer les items relatifs aux variables explicatives et modératrices tout au long du questionnaire.

Pour préparer nos données afin qu'elles soient compatibles aux conditions d'utilisation du logiciel SmartPLS évoquées par Lacroux A. (2011) pour le besoin de l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons créé des variables continues à partir de données chiffrées relatives aux variables SURV, CROIS, PROF, AGE et TAILLE et ceci par la création de classes.

Les variables expliquées SURV, CROIS et PROF sont présentées sur une échelle de 1 à 7.

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

En examinant les données relatives aux variables de contrôle (Age et Taille) et qui sont obtenues à partir du questionnaire, nous optons pour la classification sur une échelle à cinq positions.

4. ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES

Les indicateurs de qualité exploités dans le cadre de l'ACP sont résumés comme suit :

	Indicateurs	Critères d'acceptation	Littérature
Examen des données	Test de sphéricité de Bartlett	$P < 0,05$	Malthora N.K. et al. (2007)
	Mesure d'adéquation globale (KMO)	$0,6 < KMO < 1$	Bourque J. et al. (2006)
Nombre de facteurs retenus	Valeurs propres	Valeur propre supérieure à 1 selon le critère de Kaiser	Roussel P. et al. (2002)
	Pourcentage de variance expliquée	Supérieur ou égale à 0,6	Evrard Y. et al. (2003) Malhotra et al. (2007) Roussel P. et al. (2002)
Sélection des items	Communalités	$> \text{ou} = 0,4$	Chandon J.L. (2007) Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993) ; Scarpello V., Huber V., Vandenberg R.J. (1998) ; Igalens J.A. et Roussel P. (1998)
	Poids factoriels	Poids factoriel sur l'axe principal est supérieur à 0,7	C'est le seuil préconisé par Roussel P. et al. (2002)
Fiabilité de l'échelle de mesure	Alpha de Cronbach	$> \text{ou} = 0,6$	Nunnaly J.C. (1978) ; Rossiter J.R. (2002)

Synthèse des indicateurs exploités dans l'analyse en composantes principales

**Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises
et son impact sur leurs objectifs
(Cas des PMI Tunisiennes)**

Ces indicateurs ont été analysés au niveau de chaque domaine de la responsabilité sociale ainsi qu'au niveau des trois composantes de l'orientation entrepreneuriale du dirigeant. L'examen de la valeur des KMO a montré une qualité d'ajustement des items aux facteurs latents qui varient de faible à bon d'après la classification adaptée par Bourque J. et al. (2006).

Le calcul de l'indice KMO, nous a permis de confirmer la possibilité de factorisation des données. Le test de sphéricité de Bartlett est significatif pour nos variables étudiées. Les conditions d'application de l'analyse en composantes principales sont donc remplies.

L'examen de la qualité de représentation des items et de la matrice des composantes, nous a permis d'effectuer la première étape de purification des échelles de mesure et d'améliorer le pourcentage de variance expliquée. La condition d'unidimensionnalité des variables est vérifiée ; c'est une condition nécessaire pour exploiter l'approche PLS selon un modèle réflectif. Le calcul de l'alpha de Cronbach a montré une bonne fiabilité de l'échelle de mesure. Cette première phase de purification des items a été effectuée en exploitant le logiciel SPSS 20.

5 - ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE :

D'après Hulland J. (1999), l'évaluation d'un modèle PLS suppose le suivi de trois éléments méthodologiques ; premièrement déterminer le type de relations entre les mesures et les construits (mode formatif ou réflectif), ensuite évaluer la fiabilité et la validité des mesures et enfin évaluer le modèle final. Afin de traiter ces éléments méthodologiques, il faut analyser le modèle de mesure et le modèle structurel.

5.1. Choix méthodologique et type du modèle PLS :

Dans le cadre d'un modèle PLS, Chin W.W. (2010b) ; Sosik J. et al. (2009) exigent que la taille de l'échantillon soit dix fois supérieure au nombre de chemins structurels qui pointent sur la variable expliquée. Par conséquent, vue la taille réduite de notre échantillon, nous sommes contraints de tester nos hypothèses à partir de 7 modèles différents qui font référence aux sept domaines d'intégration de la RS dans la stratégie des PME.

En se référant à notre revue de la littérature, les sept domaines de responsabilité sociale forment tous un même concept et les indicateurs sont interchangeables. D'après Haenlein M. et Kaplan A.M. (2004) ; Petter S. et al. (2007) ; Fernandez V. (2012), nous nous situons alors dans le cadre d'un modèle de recherche réflectif.

Nous analysons tout d'abord pour chaque domaine RSE, le modèle 1 qui correspond à la relation entre les variables de contrôle et les variables dépendantes. Le modèle 2 montre les relations entre les variables explicatives et expliquées ainsi que l'effet des variables de contrôle avant l'introduction des variables modératrices.

Les sept sous-modèles se référant aux domaines d'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie des PME sont analysés un par un en ajoutant à chaque fois l'une des variables modératrices ainsi que l'effet d'interaction qui correspond au produit variable explicative*variable modératrice. Nous suivons les propos de Sosik J. et al. (2009) en adoptant la méthode basée sur le test d'interaction telle que décrite par Henseler J. et Fassott G. (2010) ; Qureshi I. et Compeau D. (2009).

Nous distinguons alors pour chaque domaine trois sous-modèles correspondants respectivement à l'introduction des variables modératrices INNOV, PROACT et RISQ. Ces modèles sont nommés modèle 3.1, modèle 3.2 et modèle 3.3. La présentation des résultats des sous-modèles internes est empruntée à De Luca L.M. et al. (2010).

5.2. Évaluation du modèle de mesure :

5.2.2. Fiabilité et validité convergente :

En se référant à Bagozzi R.P. et Yi Y. (2012), la fiabilité et la validité convergente du modèle de mesure est confirmée en calculant les « loadings » des indicateurs et leurs significativité. Le seuil préconisé est de 0.7.

En suivant les recommandations de Hulland J. (1999), nous supprimons les indicateurs réflexifs qui ont une corrélation inférieure à 0.5 avec leurs variables latentes. Nous testons en outre la significativité de ces corrélations par un ré-échantillonnage selon la méthode de bootstrap grâce à l'indice du test T de Student qui doit être d'après Cassel C. et al. (1999) supérieur à 1.64 pour être valide avec $p < 0.05$ dans le cadre d'un test unilatéral, 2.33 avec $p < 0.01$ et 3.09 avec $p < 0.001$. Afin d'aboutir à un résultat statistique stable, nous suivons les recommandations de Marcoulides G.A. et Saunders C. (2006) pour un nombre de réplifications de l'échantillonnage égal à cinq cents.

Nous contrôlons la consistance interne à l'aide de l'indice de fiabilité composite (CR) qui prime selon Chin W.W. et al. (2003) sur l'indice de l'alpha de Cronbach (α). Ce dernier sera examiné à titre informatif.

Concernant la valeur de ces indices, nous adoptons le seuil de 0.7 préconisé par Gefen D., Straub D. et al. (2000) pour indiquer un bon niveau de fiabilité et attester de l'unidimensionnalité des variables.

Nous adoptons les propos de Bagozzi R.P. et Yi.Y (2012) qui suggèrent d'évaluer la validité convergente par l'AVE (Average Variance Extracted). Cet indice doit dépasser 0.5 pour indiquer une bonne validité convergente.

Pour les variables mesurées par un seul item, Hulland J. (1999) précise qu'elles ne peuvent satisfaire que la validité discriminante et ne font pas l'objet de tests de fiabilité et de validité convergente. Nous analysons ci-après la fiabilité et la validité convergente des variables qui ont conservé plus d'un indicateur de mesure.

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

Pour chaque item des sept construits, correspond une valeur de saturation (loading). Carmines E.G. et Zeller R. (1979) suggèrent que pour les items dont ces coefficients sont supérieurs à 0.7, on peut dire qu'il y a plus de variance partagée entre le construit et ses items qu'entre la variance des erreurs.

La majorité des saturations a une valeur supérieure à 0.7 exception faite des items RSEG11, RSEG3, RSEG7, RSED10, RSED19, RSERE11, RSERQSC6, INNOV2.5, PROACT3.1 dont les saturations sont comprises entre 0.6 et 0.7. La valeur de T de Student montre que tous les items du tableau présentent des valeurs significatives. L'item INNOV3.1 a été supprimé parce qu'il présente un loading de 0.354 qui est inférieur à 0.5.

Les valeurs des indices de fiabilité composite (CR) et des alphas de Cronbach (α) sont supérieures à 0.7, indiquant que la consistance interne est satisfaisante. En se référant aux standards les plus largement acceptés tels que suggérés par Gefen D., Straub D. et al. (2000), la fiabilité de nos construits réflectifs est très bonne.

Nous constatons que toutes les mesures des AVE dépassent les 0.5 ce qui justifie que les construits partagent plus de variance avec les indicateurs respectifs qu'avec leurs erreurs de mesure. Plus de 50 % de la variance de ces variables sont extraits dans le modèle de recherche.

La validité convergente des variables est confirmée.

5.2.3. Validité discriminante :

Le complément de la validité convergente est celui de la validité discriminante. Pour étudier la validité discriminante, Fornell C. et Larcker D.F. (1981) préconisent l'utilisation de l'indice Root AVE « Average Variance Extracted » qui représente la racine carrée des AVE. Les valeurs en diagonale représentent les racines carrées des AVE. Elles sont supérieures aux valeurs situées en dessous de la diagonale de la matrice. Par conséquent, la validité discriminante de nos construits est confirmée et on peut conclure que les indicateurs de mesure de nos sous-modèles n'expliquent que les variables latentes auxquelles ils sont affectés.

5.3. Analyse des sous-modèles internes, des sous-modèles globaux et tests des hypothèses :

5.3.1. Choix des Indicateurs exploités dans l'analyse :

L'intensité des corrélations entre les variables endogènes et les variables exogènes sont décrites en se référant à la classification de Cohen J. (1988).

Pour tester la significativité de ces relations de causalité, on se réfère au T de Student tel que présenté par Cassel C. et al. (1999).

Pour vérifier nos hypothèses, nous étudions la valeur, le sens et le niveau de significativité des coefficients de causalité « Path coefficient » obtenus suite à l'exploitation du logiciel SmartPLS3.

Selon Urbach N. et Ahlemann F. (2010), les relations causales sont testées au niveau de la significativité par le T de Student calculé grâce à la procédure de Bootstrap.

Nous exploitons l'effet de taille f^2 tel que décrit par Cohen J. (1988) ; Chin W.W. (2010b) ; Chin W.W. et al. (2003) ; Henseler J. et Fassott G. (2010) pour évaluer l'effet de taille des effets modérateurs ainsi que la contribution de chaque variable à l'explication de la variable prédite.

Pour évaluer la significativité des sous-modèles, on se réfère aux coefficients de détermination R^2 tels que présentés par Croutshe J.J. (2002) et Lahmöller J.B (1989).

L'importance de la valeur de R^2 est jugée en se référant à la classification de Chin W.W. (1998).

D'après Aiken L.S. et West S.G. (1991), le coefficient de détermination R^2 calculé après l'introduction de l'effet modérateur doit être amélioré afin de montrer que l'ajout de l'effet modérateur améliore la validité prédictive du modèle.

La validité prédictive des sous-modèles est évaluée grâce au coefficient « Q^2 » de (Geisser S. (1974), Stone M. (1974)). Cet indicateur est obtenu suite à la procédure de Blindfolding conformément à la préconisation de Hair J.F. and al. (2011) avec une « Omission Distance(OD) » égale à 7.

D'après Henseler J. et Sarstedt M. (2013), le modèle avec des variables latentes mesurées avec un seul item augmente le GoF et ceci n'implique pas souvent une augmentation de fiabilité et de validité prédictive. Étant donné que nos sous-modèles de recherche incluent des variables dépendantes et de contrôle mesurées par un seul item, on va suivre les recommandations de ces auteurs op.cit et s'abstenir d'exploiter le GoF pour le besoin de notre recherche.

5.3.2. Discussion des résultats du test des hypothèses validées :

Nous rappelons que pour des raisons se rapportant à la capacité de traitement de variables par le logiciel smartPLS3, nous avons testé notre modèle de recherche par domaine de responsabilité sociale. Seules les hypothèses H1.3 (+) relative au modèle 3.3 du domaine de la loyauté des pratiques et l'hypothèse H2.1 relative au modèle 3.1 du domaine de développement local sont validées.

Le résultat de l'hypothèse H1.3 (+) relative au modèle 3.3 du domaine de la loyauté des pratiques est en ligne avec les travaux de recherche de Bjorner T.B. et al. (2004) ; Porter E. et Kramer M.R. (2006) qui stipulent que l'intégration de la RS dans la stratégie des PME atténue les effets négatifs de la chaîne de valeur par la promotion d'initiatives ayant un impact positif sur le profit.

Cette hypothèse est validée dans le cadre du domaine de la loyauté des pratiques qui inclut la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle qui se réfèrent respectivement à la perception de l'équité par le personnel suite à la répartition du résultat, à l'équité des procédures accompagnant la répartition des résultats et à la qualité du comportement interpersonnel. Ce résultat est en cohérence avec les recherches antérieures telles que celles de Savall H., Zardet V. et Bonnet M. (2012) qui ont montré que l'investissement en capital humain à travers la traduction des politiques RSE en actions concrètes permet à l'entreprise de récolter plus de profit en réduisant les coûts cachés.

L'hypothèse H2.1 relative au modèle 3.1 du domaine de développement local est validée. On rappelle que ce domaine de la RS s'intéresse au développement de l'emploi, aux travaux de concertation sur les projets innovants entre les universités et les centres de formation, à la création de réseaux de compétences, au développement d'infrastructure et de la vision partagée et des valeurs communes de coopération au sein d'un territoire.

Dans le cadre de ce domaine, le résultat du test de l'hypothèse H2.1 a montré un effet modérateur négatif sur la relation entre le degré d'intégration de la RS dans la stratégie de PME et le niveau de réalisation de la survie. Selon Puthod C. (2006), les réseaux constituent un facteur de succès pour l'innovation. Le dysfonctionnement des réseaux suite aux crises économiques et politiques pourraient être à l'origine de ce résultat. Labelle F. et Aka K.G.

(2012) évoquent aussi l'effet des intérêts divergents des PP suite à l'instabilité d'un pays. Notre résultat du test de l'hypothèse H2.1 ne va pas dans le sens de l'apport de Gopalakrishnan S. et al. (1999) qui a montré que l'innovation vient consolider l'impact de l'intégration de la RS dans la stratégie des PME sur le niveau de réalisation de la survie.

5.3.3. Discussion des résultats du test des hypothèses non validées :

Ces hypothèses pourraient être validées dans d'autres contextes. Elles comportent des concepts dont la définition varie d'un pays à un autre. Le résultat du test de l'hypothèse H 1.1 ne rejoint pas les travaux de Courrent J.M. (2012) qui ont montré un impact positif du degré d'intégration de la RS dans la stratégie des PME sur leur niveau de survie.

Ce résultat de recherche pourrait avoir pour origine une baisse du niveau de satisfaction des PP de l'entreprise exerçant sur un territoire qui a connu de grands changements ces dernières années. Dans cet ordre d'idées, Clarkson M. (1995) précise que la satisfaction des PP génère une création de valeur pour l'entreprise dont sa survie est conditionnée par cette création de valeur.

L'intégration de la RS dans la stratégie des PME est un moyen de différenciation. Cette logique est associée d'après Guerin A-J. (2011) à l'objectif d'amélioration de la croissance. Le résultat du test de l'hypothèse H1.2 ne s'accorde pas avec les propos de l'auteur op.cit ni dans le sens des recherches de Vermeulin C. et Vermeulin F. (2012). Les PP de l'entreprise subissent les conséquences de l'instabilité politique ; ce qui entrave l'application des stratégies dans le sens

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

de la réalisation de l'objectif de croissance, étant donné que les facteurs de définition des stratégies sont en perpétuels changements.

Pour les hypothèses H2.2, H2.5 et H2.8, l'effet modérateur de proactivité ne montre pas de relations significatives. Ceci montre que dans le cadre de notre recherche, les pratiques de management des PME enquêtées ne peuvent caractériser que des entreprises écodéfensives ou écoconformistes au sens de Bellini B. (2003).

Le résultat du test de l'hypothèse H2.2 ne s'accorde pas avec la recherche de Quairel F. et Capron M. (2013) qui a montré que l'intégration de la RS dans la stratégie renforce la légitimité de la firme vis-à-vis de ses PP et assure sa survie.

L'hypothèse H2.5 n'est pas validée. Ce résultat de recherche ne va pas dans le sens des travaux de Müller M. et Seuring S. (2008) ; Lemelin M. (2007). La relation entre le degré d'intégration de la RS dans les stratégies des PME et le niveau de réalisation de la croissance n'est pas modérée par la proactivité du dirigeant.

Le résultat du test de l'hypothèse H2.8 ne s'accorde pas avec celui de Biondi V., Iraldo F. et Meredith S. (2002) ; Simpson M. et al. (2004) ; Simpson M. et al. (2004) ; Dupuich F. (2012) ; Bécharde J.P. (2007) qui a démontré le rôle modérateur de la proactivité du dirigeant sur la relation entre le degré d'intégration de la RS dans la stratégie des PME et le niveau de réalisation du profit. Turki A. (2014) a montré que les entreprises tunisiennes sont sous pressions sociétales fortes ; les PME sont tenues de gérer une multitude de revendications survenues après la révolution. Les dirigeants se concentrent ainsi sur la gestion du court terme négligeant les actions stratégiques de l'entreprise.

Le résultat du test de l'hypothèse H2.4 ne va pas dans le sens des travaux de Notat N. (2010). La capacité dynamique d'innovation se trouve menacée par l'incertitude élevée qui diminue la rationalité de la prise de décision. La non-validation de l'hypothèse H2.4 pourrait être due au non-communication par le dirigeant de politiques claires pour promouvoir l'innovation.

L'hypothèse H2.7 n'est pas validée. Ce résultat ne s'accorde pas avec les recherches de Porter M.E. et Kramer M.R. (2006) qui considèrent l'innovation comme un élément clé pour toute PME qui intègre la RS dans sa stratégie. Ceci peut être dû selon Marcati A., Gianluigi G. et Peluso A.M. (2008) aux facteurs qui affectent l'innovation tels que les crises économiques et organisationnelles, les difficultés non prévues de l'augmentation des fonds et le manque des politiques de soutien.

Les résultats empiriques de notre recherche montrent que la non-validation de l'hypothèse H2.3 ne s'accorde pas avec l'apport de Fabi B. (2007). L'apport de recherche de Müller M. et Seuring S. (2008) ne va pas dans le sens du résultat du test de l'hypothèse H2.6.

La non-validation de l'hypothèse H2.9 ne s'accorde pas avec les travaux de Luetkenhorst W. (2004). La prise de risque par le dirigeant de PME dépend de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Pesqueux Y. (2011) lie le risque au sujet, aux circonstances d'exposition au risque et au croisement entre les deux. L'attention portée à la sécurité

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

pourrait diminuer les prises de risques, ce qui pourrait expliquer l'absence de cet effet modérateur.

Notre recherche montre l'impact positif de la taille et de l'âge sur la survie des PME.

Ce résultat va dans le sens des recherches d'Evans D.S. (1987), qui confirment l'influence positive de la taille et de l'âge sur la survie.

Ericson R. et Pakes A. (1995) ont montré une corrélation négative entre l'âge et le profit. D'après Harris R. et Trainor M. (2005), il existe une corrélation négative entre la taille et la croissance. Evans D.S. (1987) conclut que la hausse de l'âge et de la taille de l'entreprise diminuent sa croissance.

Nos résultats de recherche empirique ne s'accordent pas avec ceux de ces auteurs op.cit. En effet, aucune relation significative n'a été détectée entre les variables de contrôle âge et taille et les variables dépendantes croissance et profit.

Conclusion :

Cette recherche vient apporter un nouvel éclairage sur l'impact de l'intégration de la RS dans la stratégie des PME sur la réalisation de leurs objectifs.

Le contexte sociopolitique du pays semble être un facteur déterminant de la réalisation des objectifs des dirigeants. De nos jours, le dirigeant de la PMI tunisienne doit être conscient que le facteur de force de l'entreprise est sa capacité à intégrer stratégiquement les composantes de la justice organisationnelle à savoir la justice distributive, procédurale et interactionnelle afin d'atteindre l'objectif de profit.

Le dirigeant devrait anticiper les probables détériorations du climat social à l'intérieur de son organisation en opérant les ajustements nécessaires afin de renforcer la justice organisationnelle.

L'instabilité sociopolitique accentue le niveau d'incertitude qui règne dans l'environnement de l'entreprise. Les recherches ont montré que l'innovation crée aussi de l'incertitude pour l'entrepreneur et pour l'environnement. Le dirigeant doit savoir faire un choix stratégique adéquat afin d'éviter l'effet négatif de l'innovation sur la relation entre le degré d'intégration de la RS au niveau du domaine du développement local, dans la stratégie des PME et le niveau de réalisation de la survie.

Toute recherche aussi riche soit elle comporte parfois des limites. Ces dernières nous offrent d'autres voies de recherches futures qui se révèlent souvent intéressantes et n'entachent en rien la qualité des résultats obtenus. Ces limites suggèrent d'autres pistes de recherches.

La taille réduite de notre échantillon ne nous a pas permis de tester en une seule étape le modèle complet. Des contraintes au niveau du fonctionnement du logiciel SmartPLS3 nous ont obligé de passer par plusieurs tests de modèles partiels. Une augmentation de la taille de

l'échantillon pourrait conforter l'effet modérateur mis en évidence et confirmer les relations démontrées en testant le modèle complet.

L'objectif de la méthode PLS est de prédire l'impact de certaines variables et non de le confirmer. Nous pourrions augmenter la taille de l'échantillon et entreprendre une approche confirmative en se référant à la méthode basée sur le maximum de vraisemblance.

Des pistes intéressantes sont liées à l'exploitation de la méthode de cartographie cognitive dans le traitement de notre problématique de recherche. C'est une technique de modélisation graphique de la cognition du dirigeant qui est utilisée habituellement dans les recherches se rapportant à la stratégie de l'entreprise. La carte cognitive est « une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier » (Cossette P., Audet M., 1994, p.15).

Cette méthode nous permettra de vérifier si les estimations des dirigeants vont de pair avec leurs convictions personnelles traduites dans leurs schémas cognitifs.

Nous pourrions étendre notre cible vers tous les secteurs de PME en Tunisie ou encore procéder par comparaison de groupes de responsables au sein d'une même entreprise afin d'évaluer la mise en œuvre de la stratégie de RS à différents niveaux du personnel de l'entreprise. Nous espérons à travers les résultats de la présente recherche avoir contribué à l'enrichissement des connaissances sur l'intégration de la RS au niveau stratégique dans les PMI tunisiennes et leur impact sur le niveau de réalisation des objectifs des dirigeants. Ce choix managérial pourrait constituer une voie de sortie de crise pour l'économie tunisienne qui souffre de dégradation continue depuis la révolution.

RÉFÉRENCES

[1] Aiken L.S. and West S.G. (1991), Multiple regression: Testing and interpreting interactions, *Newbury Park, CA: SAGE Publications*.

[2] Ashford S-J. & Black J-S. (1996), Proactivity during organizational entry: The role of desire for control, *Journal of Applied Psychology*, 81:2, 199-214.

[3] Ansoff H.I. (1989), Stratégie du développement de l'entreprise, 2ème Edition, Paris, *les éditions d'organisation*, .287.

[4] Bagozzi R.P. and Yi.Y. (2012), Specification, evaluation and interpretation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 8-34.

[5] Bellini B. (2003), Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management, Etat des lieux et perspectives, 12ème Conférence de l'AIMS, Tunis, 3-6 juin.

[6] Biondi V., Iraldo F. and Meredith S. (2002), Achieving sustainability through environmental innovation: the role of SMEs, *International Journal of Technology Management*, 24:5-6, 612626.

**Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises
et son impact sur leurs objectifs
(Cas des PMI Tunisiennes)**

- [7] Bonneveux E., Calmé I. and Soparnot R. (2012), Strategic CSR assets within SMEs: A comparative case study, *International Business Research*, 5:7, 38-49.
- [8] Carmines E.G. and Zeller R. (1979), Reliability and validity assessment, *Newbury Park, CA: Sage Publications*.
- [9] Cassel C., Hackl P. and Westlund A.H. (1999), Robustness of Partial Least Squares method for estimating latent variable quality structures, *Journal of Applied Statistics*, 26:4, 435-446.
- [10] Chidiac El Hajj M. (2015), Pratiques de responsabilité sociale dans les PME libanaises : une prise de conscience, *Question(s) de management*, 1 :9, 37-51. DOI 10.3917/qdm.151.0037
- Sabatier M. et Hilby S. (2012).
- [11] Chin, W. W. (1998), The partial Least Squares approach for structural equation modelling, .
- [12] In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research*, 295-336. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- [13] Chin W.W., Marcolin B.L. and Newsted P.R. (2003), A partial Least Squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/Adoption study, *Information Systems Research*, 14:2, 189-217.
- [14] Chin, W. W. (2010b), How to write up and report PLS analyses, in *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications*, Springer, *Berlin Heidelberg*, 655-690.
- Clarkson M. (1995), A stakeholder framework of analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20:1, 92-117.
- [15] Cohen J. (1988), Statistical power analysis for the behavioral sciences, *Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2nd edition*.
- [16] Corhay A. et Mbangala M. (2008), Fondements de gestion financière : manuel et applications - *Les Editions de l'Université de Liège*.
- [17] Cossette P., Audet M. (1994), « Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? », dans *Cossette P. (dir.), Cartes cognitives et organisations, Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, Sainte-Foy, Québec, pp.13-33*
- [18] Courrent J-M. (2012), Préface de Michel Capron, RSE et Développement Durable en PME, comprendre pour agir, *Edition De Boeck*.
- [19] Covin G.J. and Selvin D.P. (1989), Strategic Management of small firm in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10:1. 75-87.
- [20] Croutsche J.J. (2002), Étude des relations de causalité : utilisation des modèles d'équations structurelles, *la Revue des Sciences de Gestion*, 198, 81-97.

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

- [21] Cuevas F. (2013), Manager les risques : tout est question d'équilibre, dans l'article, Face à l'émergence des risques nouveaux, quels sont les audits que les entreprises devraient développer dans les années 2014-2015 ? , *I.M.C.F/ Questions (s) de Management*, 2013, 3 :4, 57-81.
- [22] Damodaran A. (2010), Pratique de la finance d'entreprise, traduction de la deuxième édition américaine sous la direction de Hirigoyen G., *Edition De Boeck*.
- [23] Das S. (1995), Size, Age and Firm Growth in an Infant Industry: the Computer Hardware Industry in India, *International Journal of Industrial Organisation* 13:1, 111-126.
- [24] De Luca L.M., Verona G. and Vicari S. (2010), Market orientation and R&D effectiveness in high-technology firms: An empirical investigation in the biotechnology industry, *Journal of Product Innovation Management*, 27:3, 299-320.
- [25] Ericson R. and Pakes A. (1995), Markov-perfect industry dynamics: A framework for empirical work, *Review of Economic Studies* 62:1, 53-82.
- [26] David P. (2007), La gestion des risques dans les entreprises en Europe centrale et orientale : état des lieux et perspectives, *Market Management*, 2007/3, 7, 25-48.
- [27] Evans D.S. (1987), The relationship between firm growth, size and age: estimates for 100 manufacturing industries, *The Journal of Industrial Economics*, XXXV: 4, June.
- [28] Faber P. (2000), La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation, *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lille I*, octobre.
- [29] Farinas J.C. and Moreno L. (2000), Firms' Growth, Size and Age: A Nonparametric Approach, *Review of Industrial Organisation* 17:3, 249-265.
- [30] Fabi B. (2007), Gestion des ressources humaines dans un contexte de PME, Dans Filion, L.-J. (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, *Edition Pearson*.
- [31] Fernandez V. (2012), En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management? *Revue Management de l'AIMS*, 2012/1, 15, 102-123. DOI 10.3917/mana.151.0102.
- [32] Figge F. and Schaltegger S. (2000), Was ist stakeholder value? , *Universitat Lunberg*.
- [33] Filion, L.-J. (2007), Introduction et Chapitre 4 : Types de propriétaires dirigeants de PME. Dans [] Filion, L.-J. (dir.). *Management des PME : de la création à la croissance*, QC, Canada : *Edition du nouveau pédagogique*.
- [34] Fornell C. and Larcker D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 48, 39-50.

**Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises
et son impact sur leurs objectifs
(Cas des PMI Tunisiennes)**

- [35] Gefen D., Straub D. and Boudreau M.C. (2000), Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice, *Communications of the association for information systems*, 4:7.
- [36] Geisser S. (1974), A predictive approach to the random effects model, *Biometrika* 61:1, 101-107.
- [37] Gendron C. (2000), Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise, *Revue du MAUSS*, 2000, 15, 320-326.
- [38] Geroski P. (1995), What do we know about entry?, *International Journal of Industrial Organization*, 13, 421-440.
- [39] Gopalakrishnan S., Bierly P. and Kessler E.H. (1999), A re-examination of product and process innovations using a knowledge-based view, *Journal of High Technology Management Research* 10:1, 147-166.
- [40] Gouiran M. (2012), Les indicateurs clés de la RSE et du DD, ISO 26000 au cœur de l'économie coopérative, *Edition AFNOR*.
- [41] Guerin A-J. (2011), Croissance des PME et développement durable, Responsabilité and Environnement, Jan ; 61 ; *ProQuest Technology Collection*, 71.
- [42] Guilhon A. (1998), Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, 55-69. in Torres O. (ed.). PME, de nouvelles approches, *Economica*.
- [43] Haenlein M. & Kaplan A.M. (2004), A beginner's guide to Partial Least Squares Analysis, *Understanding Statistics*, 3:4, 283-297.
- [44] Hair J.F., Sarstedt M., Ringle C.M. et Mena J.A. (2011), An assesement of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40:3, 1-20.
- [45] Hansen M.T. and Birkinshaw J. (2007), The innovation value chain, *Harvard Business Review* (June), 121-130.
- [46] Harris R. and Trainor M. (2005), Plant-level Analysis using the ARD: Another Look at Gibrat's Law, *Scottish Journal of Political Economy*, 52:3, 492-518.
- [47] Helfrich V. (2010), Peut-on normaliser efficacement la RSE et ses pratiques ?, étude de cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, *Revue de l'Organisation Responsable*, 5, 51-60.
- [48] Henseler J. et Fassott G. (2010), Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures, in Esposito Vinzi V., Chin W.W., Henseler J. and Wang H. (Eds), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, methods and applications*, Springer, Berlin, *Heidelberg*, 713-735.

Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises

et son impact sur leurs objectifs

(Cas des PMI Tunisiennes)

- [49] Henseler J. et Sarstedt M. (2013), Goodness-of-fit indices for Partial Least Squares path modeling, *Comput Stat* (2013), 28, 565-580.
- [50] Hernandez E.M. (2009), Le ré-entrepreneuriat une solution à la restructuration classique d'entreprise, *Revue Française de Gestion* 195, 139-158.
- [51] Herrewijn G. (2003), Maîtriser la croissance des PME : gestion, gouvernance, développement *Edition De Boeck*.
- [52] Hulland J. (1999), Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies, *Strategic Management Journal*, 20:2, 195-204.
- [53] Julien P.A. (2005), Les PME, bilan et perspectives, 3^{ème} édition, Québec, *Presses Inter Universitaires*, 183-215.
- [54] Julien P.A. (2007), Développement des PME, chapitre 26 du livre, *Management des PME : de la création à la croissance*, QC, Canada : *Edition du nouveau pédagogique*.
- [55] Julien P-A. et Marchesnay M. (1988), La petite entreprise : principes d'économie et de gestion, *Editions Vuibert*, 70-71.
- [56] Jovanovic B. (1982), Selection and the evolution of industry, *Econometrica*, 50:3, 649-670.
- [57] Kammeyer-Mueller J-D., Livingston B-A. & Liao H. (2011), Perceived similarity, proactive adjustment and organizational socialization, *Journal of Vocational Behavior*, 78:2, 225-236.
- [58] Labelle F. et Aka K.G. (2012), Processus d'innovation durable en contexte PME : Les effets d'un système générant des retombées positives, *Journal of small Business and Entrepreneurship*, 25.4, 479-498.
- [59] Lacroux A. (2011), Les avantages et les limites de la méthode Partial Least Square(PLS) : une illustration empirique dans le domaine de la GRH, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2011/2 :80, 45-64.
- [60] Lawrence P.R. and Lorsch J.W. (1967), Differentiation and integration in complex organizations, *Administrative Science Quarterly*, 12, 1-30.
- [61] Laville E. et Balmain M. (2004), Un métier pour la planète...et surtout pour moi !, *Edition Village Mondial*.
- [62] Lemelin M. (2007), Gérer, c'est négocier, Dans Filion, L.-J. (dir.), *Management des PME : de la création à la croissance*, *Edition Pearson*.
- [63] Levratto N. et al. (2002), Conditions de l'élaboration d'une base de données qualitatives sur les entreprises aux fins d'une intermédiation informationnelle, *rapport du Secrétariat d'Etat aux PME*, DECAS, décembre.

**Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises
et son impact sur leurs objectifs
(Cas des PMI Tunisiennes)**

- [64] Luetkenhorst W. (2004), Corporate Social Responsibility and the development agenda-A case for actively involving small and medium enterprises, *Intereconomics*, 39:3, 157-166.
- [65] Marcati A., Gianluigi G. and Peluso A.M. (2008), The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations, *Research Policy*, 37:9, 1579-1590.
- [66] Marcoulides G.A. et Souders C. (2006), PLS : A silver bullet ? , *MIS Quarterly*, 30 :2, 3-9.
- [67] Marchesnay M. (1993), Management stratégique, *Eyrolles, Paris*.
- [68] Marchesnay M. et Fourcade C. (sous la direction de) (1997), Gestion de la PME/PMI, *Edition NATHAN*.
- [69] Marchesnay M. (2004), Management Stratégique, *Editions de l'ADREG*, Septembre.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGrawHill.
- [70] Mintzberg H. and Waters J.A. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6.
- [71] Mullenbach-Servayre A. (2007), L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion 223, 109-120.
- [72] Müller M. et Seuring S. (2008), From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of Cleaner Production*, 16:15, 1699-1710.
- [73] Notat N. (2010), Regard sur...la RSE, Interview de Nicole Notat publiée dans *Interactions* 12.
- [74] Quairel F. et Auberger M.N. (2005), Management responsable et PME : Une relecture du concept de 'responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, 211-212.
- [75] Quairel F. et Capron M. (2013), Le couplage, responsabilité sociale des entreprises et développement durable : mise en perspective, enjeux et limites, *Revue Française de SocioEconomie*, La Découverte, 1 :11, 125-144.
- [76] Qureshi I. et Compeau D. (2009), Assessing between-group differences in information systems research: A comparison of covariance and component-based SME, *MIS Quarterly*, 33:1, 197-214.
- [77] Peretti J-M. (2013), regards croisés dans l'article, Face à l'émergence des risques nouveaux, quels sont les audits que les entreprises devraient développer dans les années 2014-2015 ?, *I.M.C.F/ Questions (s) de Management*, 2013/3 :4, 57-81.

**Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises
et son impact sur leurs objectifs
(Cas des PMI Tunisiennes)**

- [78] Pesqueux Y. (2011), Pour une épistémologie du risque, *Management Prospective Ed. Management & Avenir*, 2011/3:43, 460-475.
- [79] Petter S., Straub D. et Rai A. (2007), Specifying formative constructs in information systems research, *MIS Quarterly*, 31:4, 623-656.
- [80] Porter M.E. et Kramer M.R. (2006), Strategy and society, *Harvard Business Review*, 77-92.
- [81] Porter M.E. and Kramer M.R. (2011), Creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- [82] Paradas A. (2010), Les aspects humains de la RSE en petite entreprise, in Louart P. et Vilette M-A. (coord), la GRH dans les PME, *Collection AGRH Recherche, Vuilbert*, 377-388.
- Roper S., Du J., Love J.H. (2008), «Modelling the innovation value chain», *Research Policy* 37, 961-977.
- [83] Puthod C. (2006), Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME, *Revue Française de Gestion*, 32 :164, 181-204.
- [84] Savall H., Zardet V. et Bonnet M. (2012), RSE et DD, fondements de la théorie socioéconomique des organisations, dans le livre de Courrent J-M. (2012), Préface de Michel Capron, RSE et Développement Durable en PME, comprendre pour agir, *Edition De Boeck*.
- [85] Schmitt C. (2007), Chapitre 28 : Création de valeur dans les PME. Dans Filion, L.-J. (dir.). *Management des PME : de la création à la croissance*, QC, Canada : *Edition du nouveau pédagogique*.
- [86] Sosik J., Kahai S. and Piovoso M. (2009), Silver Bullet or voodoo statistics? , A primer for using the Partial Least Squares. Data analytic technique in group and organization research, *Group and Organization Management*, 34:1, 5-36.
- [87] Stone M. (1974), Cross-validators choice and assessment of statistical predictions, *Journal of the Royal Statistical Society* 36:2, 111-147.
- [88] Torrès O. (2008), Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité, in Filion L.J. (dir), *Management des PME. De la création à la croissance*, *Pearson Education*.
- [89] Turki A. (2014), Les PME face à la RSE : une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution, *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion 269-270 Organisation RSE.
- [90] Urbach N. and Ahlemann F. (2010), Structural equation modeling in information systems research using Partial Least Squares, *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11:2, 5-40.

**Comportement socialement responsable des petites et moyennes entreprises
et son impact sur leurs objectifs
(Cas des PMI Tunisiennes)**

[91] Vermeulin C. et Vermeulin F. (2012), Comprendre et entreprendre une démarche RSE : la responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs, *Edition AFNOR*.

[92] Verstraete T. (2000), Entrepreneuriat, connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes, *Management International*, 4:2, 75.

[93] Wanberg C-R. & Kammeyer-Mueller J-D. (2000), Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process, *Journal of Applied Psychology*, 85:3, 373-385.

[94] Wtterwulghe R. (1998), La PME, une entreprise humaine, Paris-Bruxelles, *De Boeck Université*.

[95] Yahchouchi G. (2007), Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225- Finance, 85-92.

L'idée de valeur : un concept mortifère

Hubert Landier

Docteur d'État en sciences économiques, vice-président de l'Institut international de l'audit social (IAS), professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie et membre actif du Centre international de recherches et d'études transdisciplinaires (CIRET).

L'idée de valeur présente un caractère central dans la théorie économique et pour les sciences de gestion. Elle repose sur l'appréciation portée par un sujet sur un objet.

Il se trouve que cette construction théorique repose sur une confusion entre trois niveaux de la réalité (Popper). La valeur correspondant à un objet matériel (monde 1) ne saurait en effet être considérée comme étant d'une même nature que la valeur accordée à un objet du monde 3. À cela s'ajoute le fait que la distinction entre sujet (l'humanité) et objet (l'ensemble du monde non humain) est elle-même une construction liée à la civilisation occidentale (Descola). Et enfin, le fait que la théorie économique dominante ignore la deuxième loi de la thermodynamique Georgescu-Roegen).

Tout cela conduit à considérer la notion de valeur comme la trace d'une posture réductionniste qui demande à être déconstruite (Derrida) dans la mesure où elle est devenue contradictoire avec la préservation de l'écosystème planétaire. Il s'agit autrement dit d'un moment lié à un grand récit devenu mortifère pour l'humanité. Ceci conduit l'auteur, dans une perspective transdisciplinaire, et à un autre niveau de réalité (Lupasco, Nicolescu), à plaider pour l'invention d'une véritable « économie ».

Je n'ai jamais compris, au cours de mes études d'économie, ce que signifiait la notion de « valeur » et en quoi elle se différenciait du prix. Les prix, me semblait-il, auraient dû se confondre avec la valeur. Les théories qui se sont succédé depuis deux siècles se mélangeaient probablement dans ma tête. Et aussi peut-être avais-je un trop grand respect pour ce qui m'était enseigné. Je n'en manifestai pas moins mon indépendance d'esprit en affichant en tête de ma thèse de doctorat, obtenue sous la présidence du Professeur René Passet, une citation du Pr. Jacob Viner : « *L'économie, c'est ce que disent les économistes* ».

Il me fallut néanmoins du temps pour comprendre que mes doutes n'étaient pas infondés. J'y fus aidé par différentes lectures, généralement hors du champ de la « science économique ». Plusieurs approches m'auront aidé à me mettre un peu d'ordre dans la tête sur cette question de la valeur. Il sera donc ici question de Karl Popper, de Bassarab Nicolescu et de Paul Watzlavick, m'honorant des occasions que j'ai eu de rencontrer à plusieurs reprises ces deux derniers.

Ce que j'ai fini par comprendre, c'est que la valeur n'a de signification qu'aux yeux d'un sujet. Ce sujet peut être un acheteur, un vendeur, un salarié, un investisseur, un agent du fisc, voire

même un voleur ou un escroc. Et chacun de ces sujets a de ce qui représente pour lui de la valeur une conception différente de ce que d'autres en disent. Il s'agit, quoi qu'il en soit, de sujets s'exprimant à propos de ce qui constitue à leurs yeux un objet, l'objet d'une transaction. Or, est considéré comme un objet ce que nous entendons comme tel. Le lecteur de ces lignes est un sujet. Mais le support sur lequel il les découvre est un objet. Pourtant, c'est cette distinction entre sujet et objet que met en cause la pensée scientifique et philosophique contemporaine.

Ceci a une conséquence importante. Non seulement la valeur n'est pas la même selon le point de vue à partir duquel le sujet considère l'objet, mais celui-ci pourrait n'être que le résultat d'une construction de l'esprit, dont la conséquence serait de dénier tout droit à l'objet considéré comme tel. La valeur du pétrole extrait de la terre aurait de la valeur du point de vue du sujet qui l'extrait mais il n'y aurait pas à prendre en considération la valeur de ce qui a été prélevé à la terre, celle-ci n'étant pas considérée comme un sujet. D'où il résulte que la science économique et ses prolongements dans le domaine de la gestion s'abstiennent de prendre en compte les préjudices causés à ce que certains auteurs ont appelé « les communs » et, d'une façon plus générale, à tout ce qui n'est pas considéré comme sujet, que celui-ci soit une matière inerte ou un vivant non humain. D'où ce désastre environnemental qui pourrait conduire à la disparition prochaine de l'humanité.

L'idée de valeur en tant que construction

J'ai exposé ailleurs¹ en quoi la valeur ne constituait pas une qualité objective, qui serait constitutive de ce à quoi elle s'applique. De même que l'atome peut être considéré comme un corpuscule ou comme une onde selon l'instrumentation dont se sert l'observateur, ce que désigne la valeur change selon l'outil théorique dont se sert l'observateur qui cherche à l'évaluer. Et donc, je distinguais :

- la valeur actionnariale, telle qu'elle répond aux attentes des investisseurs,
- la valeur partenariale, telle qu'elle répond à la fois aux attentes des investisseurs et des salariés de l'entreprise, les uns et les autres en tant que parties prenantes à son existence,
- la valeur globale, envisagée à la fois du point de vue des parties prenantes et des entités extérieures (clients, fournisseurs, collectivités publiques, communautés humaines, biotopes) avec lesquelles l'entreprise se trouve en relation et qui ont elles-mêmes à son égard certaines attentes, formulées ou informulées.

Cependant, il importe d'aller plus loin. La valeur dont il s'agit ici est une qualité construite ; elle ne résulte pas de la nature des choses mais de la façon dont on les considère. Cette construction peut apparaître comme un absolu, mais elle ne l'est pas et elle demande à être déconstruite en vue de faire apparaître son caractère éminemment contingent. Ce caractère contingent peut être fonction des circonstances. Un verre d'eau n'a pas la même valeur selon

¹ LANDIER H., *La fin de l'économie. De la création de valeur actionnariale à la destruction de valeurs communes*, in Mélanges à paraître, Editions MPE.

que l'on se trouve sur la banquise (ou ce qui en reste) ou au milieu du Sahara. Mais elle est également fonction du construit civilisationnel dans lequel elle s'inscrit. Le caractère dominant de la civilisation occidentale ne doit pas nous cacher l'existence d'autres civilisations, qui sont fondées sur des taxinomies et des axiologies complètement différentes. Or, rien ne permet d'affirmer que l'une ou l'autre de ces visions alternatives du monde serait supérieure aux autres, sinon au regard des principes mêmes qui la fondent. La notion de valeur n'a donc aucune valeur en soi ; elle est fonction du contexte qui lui donne sens.

Cette déconstruction est très difficile dans la mesure où nous baignons dans un milieu civilisationnel qui nous semble aller de soi et que nous nous exprimons et pensons selon les catégories qui en sont issues, et que nous sommes donc tentés de généraliser. C'est à une telle tentative que se livre par exemple Philippe Descola² en pointant le caractère relatif de notre façon d'opposer l'humanité dans son ensemble, en tant que sujet, à la nature, envisagée dans son ensemble en tant qu'objet. Peut-être vous sentez-vous plus proche d'un autre humain que d'un kangourou ou que d'une montagne ? Ce n'est pas le cas pour un Aborigène australien, qui se considérera peut-être plus proche du kangourou, son totem, que d'un autre aborigène dont le totem est le koala, dont il se sent lui-même plus proche que du premier. Et de même considérera-t-il telle montagne comme faisant partie de lui-même, pour des raisons que nous ne comprenons pas très bien de l'extérieur, et non comme une masse inerte, autrement dit comme un objet.

De ce point de vue, la conception économique de la valeur s'inscrit dans le cadre de la civilisation qui est la nôtre mais on ne saurait lui prêter le caractère d'une norme absolue. Cette norme remonte tout au plus au XVIII^e siècle et nul ne sait si elle se maintiendra longtemps. Mais ce n'est pas tout. La norme économique, envisagée ne serait-ce que dans le cadre de cette civilisation particulière dans laquelle nous baignons, ne présente pas plus un caractère absolu, même si elle tend à s'imposer aux autres. Elle représente une façon parmi d'autres de voir le monde, de le découper en catégories intelligibles. Or, nous devons être conscients de ce que plusieurs mondes, en tant que réalités construites, coexistent au sein de l'univers qui nous est commun. L'économiste ou le gestionnaire, l'artiste ou le poète, le chercheur en physique théorique, le théologien et le mystique, se meuvent dans des mondes différents. Ils se réfèrent à des concepts, à une langue et à des systèmes de coordonnées qui sont spécifiques à chacun des mondes dans lesquels ils se meuvent. Placez un économiste et un artiste face à la Joconde : l'un y verra un chef-d'œuvre, l'autre un objet à assurer. Placez un technicien et un esthète face à une éolienne : l'un y verra une source d'énergie renouvelable bienfaisante, l'autre une monstruosité qui dénature l'harmonie du paysage.

Qui des deux a raison ? Affirmer sans plus que c'est l'économiste et/ou le technicien relève d'un réductionnisme que rien n'autorise, sinon le point de vue dominant dans la société dont ils font partie. Mais il ne s'agit pas moins d'un réductionnisme, c'est-à-dire d'une façon d'envisager le monde à travers des lunettes particulières, à travers des mots spécifiques, qui en éclairent certains aspects jugés importants au détriment d'autres aspects tenus pour secondaires ou négligeables, ou qui demeurent même ignorés. Ni l'un ni l'autre ne peut prétendre avoir raison au détriment de points de vue qui lui sont étrangers car fondés sur des

² Philippe Descola, *Par-delà nature et culture*, Gallimard, col. Essais folio, 2020.

taxinomies et des axiologies différentes. Et si la priorité doit être donnée à l'un ou à l'autre, serait-ce à titre provisoire, ce ne peut être qu'au terme d'une délibération, au sens que lui donne Habermas³. La construction de l'éolienne représente le choix d'un monde par opposition à un autre. L'un voit de la valeur dans l'énergie renouvelable, l'autre dans la beauté vierge d'un paysage.

Qu'il s'agisse de valeur actionnariale, de valeur partenariale ou de valeur globale, la valeur présente non seulement un caractère très relatif, mais celle-ci s'apprécie entre sujets qui sont des sujets humains. L'économiste ne s'inquiète pas de savoir ce qui a de la valeur aux yeux du sujet non humain et qui donc n'existe pas à ses yeux en tant que sujet, qu'il s'agisse d'un vivant non humain (animal ou végétal) ou d'un terroir composé de matériaux inertes. Et c'est là sans doute la limite du monde économique, c'est-à-dire de cette conception du monde au sein de laquelle le raisonnement économique trouve une signification. Cette conception, autrement dit, est propre à notre civilisation occidentale contemporaine, mais non à ces autres civilisations décrites par Descola, qu'il s'agisse de civilisations totémiques ou de civilisations animistes.

Il s'agit là de peuples premiers, diront certains, qui n'ont atteint ni notre niveau de développement, ni notre niveau de prospérité, encore moins la mondialisation qui est la nôtre. Ce à quoi il est permis de se demander au nom de quels critères cette hiérarchisation a été établie. La réponse est assez simple : elle se fonde sur des critères qui sont précisément ceux auxquels nous accordons de la valeur, donc de l'importance, voire une importance décisive. Il importe à nos yeux de valoriser le « développement économique », la prospérité matérielle et le « progrès technique ». Or, l'indien de la Côte ouest des États-Unis, lui, valorise pour sa part la capacité à ne pas perturber l'environnement non humain dans lequel il évolue et juge ainsi insensé le comportement des occidentaux fraîchement arrivés dans les grandes plaines qu'il parcourait librement. Au nom de quoi lui donner tort ? La grande illusion de la modernité aura sans doute consisté à se considérer comme étant en dehors et au-dessus du reste du monde, humain et non humain, vivant et non vivant.

Ainsi se dévoile le caractère limité - presque anecdotique au regard de l'histoire de l'humanité, du vivant et de la terre considérée dans son ensemble - de la conception que nous avons de la valeur. L'économiste ou le gestionnaire s'inquiète de l'estimation que les différents sujets considérés comme tels ont de la valeur de tel ou tel objet, y compris d'un vivant non humain. Il n'y a pas à s'inquiéter du « point de vue » d'une entité n'appartenant pas au genre humain et qui donc ne saurait prétendre à la qualité de sujet. L'économiste, autrement dit, s'exprime sur un champ qui se limite aux frontières de l'humanité, et même de la seule humanité occidentale d'aujourd'hui.

C'est ce monde clos qui demande à être déconstruit, à la manière de Jacques Derrida, dans la mesure où il risque d'être mortel pour cette humanité qu'il prétend considérer sans considération pour ce qui l'entoure. La valeur dont nous entretenons l'économiste ou le gestionnaire n'a de sens en effet que dans le monde clos qui est le sien ; elle n'en a aucun dans ces autres mondes humains qui lui sont étrangers, que ce soit celui de l'aborigène qui se

³ HABERMAS J., *De l'éthique de la discussion*, Éditions du Cerf, col. Champs essais, 2013.

considère comme étant de la même famille que le kangourou ou la montagne, ou que ce soit celui de l'artiste, du physicien quantique ou du poète ; et elle en a encore moins dans les mondes extérieurs à l'humanité.

De la « valeur créée » à la valeur détruite

La modernité a semblé jusqu'à ces dernières années présenter un caractère à la fois universel et définitif. Il n'y avait en dehors d'elle que primitivisme et babillages. C'est qu'elle semblait, à ceux qui tout naturellement s'en recommandaient, constituer un vecteur de « progrès ». L'homme occidental s'était rendu « maître et possesseur de la nature » ; il s'était imposé aux peuples non occidentaux ; il se recommandait d'une civilisation qui se voulait la seule qui vaille, détentrice du vrai, de la raison et d'un progrès indéfini. Il y avait là de quoi justifier la façon dont il régissait le monde et « aménageait » la terre.

Une telle certitude allait de soi au point que l'idée même de la discuter eût semblé insensée. Puis sont venus les premiers déboires. Deux guerres mondiales ont appris à l'homme occidental que les civilisations sont mortelles. L'occident a peu à peu perdu le monopole technologique qui était le sien. Et surtout, plus fondamentalement, le monde au centre duquel il se plaçait s'est trouvé confronté aux effets de son action sur son environnement. Avec le rapport Meadows (1972) et le Club de Rome a été formulée la finitude obligée de son mode de développement. Le réchauffement climatique, la dégradation des environnements, la régression de plus en plus visible de la biodiversité sont apparus, d'abord niés, puis contestés, puis devenus incontestables parce que trop visibles. De là, il résulte qu'à la valeur créée par l'industrie humaine correspond la destruction de valeur ainsi provoquée dans son environnement terrestre. Et il s'agit là d'une correspondance à laquelle le raisonnement économique ne nous avait pas préparés. On dira avec Karl Popper que le monde économique relève du monde 2 et du monde 3, mais non du monde 1⁴.

Le monde 1 est celui de la réalité matérielle, le monde 2 celui de nos idées et le monde 3 celui des institutions qui s'ensuivent⁵. La pensée économique s'est élaborée en tant que discipline à partir de la fin du XVIII^{ème} siècle dans les mondes 2 et 3. Le problème qui se pose aujourd'hui est qu'après avoir ignoré le monde 1, elle entre directement en contradiction avec lui. Il y a eu rupture de cohérence entre les mondes 2 et 3 d'une part, le monde 1 d'autre part. Paradoxalement, la valeur dont la pensée économique fait état ne prend pas en considération la chose matérielle à laquelle elle s'applique. Un trader peut spéculer sur les différences de valeur à l'achat et à la vente d'un titre tout en ignorant à quoi correspond ce titre. La valeur du pétrole prend en compte le coût d'extraction, sa rareté sur les marchés mondiaux, le besoin que l'on en a, mais en aucun cas la perte occasionnée à la planète terre d'un matériau non renouvelable et l'appauvrissement du stock terrestre résultant de son extraction.

⁴ POPPER K., *La connaissance objective*, tr. fr., Aubier, 1991.

⁵ On notera ici que ce mot « monde » est à prendre dans la terminologie de Karl Popper dans un sens complètement différent que celui que lui donnent Jacques Derrida ou Nelson Goodman. Cf. Nelson Goodman, *Manières de faire des mondes*, tr.fr. Gallimard, col. Folio essais, 2020.

Outre les contradictions internes à la théorie économique standard, relevées par Steve Keen⁶, c'est l'auteur roumain Nicholas Georgescu-Roegen qui aura le premier décrit cette limite de l'approche économique⁷. Georgescu-Roegen applique à celle-ci une loi qui, depuis Clausius, va de soi dans le monde 1, la loi de l'entropie universelle (autrement dit, la deuxième loi de la thermodynamique). La planète terre tire son énergie de la transformation de l'énergie solaire. Si l'humanité en consomme davantage que cet apport solaire quotidien, le stock accumulé au cours des âges sous forme de nappes pétrolifères ou de charbon tend à diminuer, et ceci quelle que soit la composition du mix énergétique. Cette énergie mise au travail se dégrade nécessairement ; et il en va de même des minéraux utilisés après leur prélèvement à l'écorce terrestre. L'économie dite « circulaire » peut ralentir cette dégradation, elle ne peut pas l'interrompre, sans quoi elle serait l'équivalent du mouvement perpétuel, c'est-à-dire une absurdité.

La création de valeur dans l'ordre économique (mondes 1 et 2) se traduit donc nécessairement par une destruction de valeur dans le monde 1, compte tenu des prélèvements auxquels elle correspond, ce que l'on pourrait appeler la valeur tellurique (extractions opérées sur l'écorce terrestre) et cosmique (rayonnement solaire). La valeur de ces prélèvements serait donc à mettre au passif de l'exploitation de la planète, face à l'actif résultant de l'industrie humaine. La valeur de ce passif, en termes de dégâts causés à notre environnement, est pendant longtemps passée plus ou moins inaperçue des économistes, sinon d'un certain nombre de détracteurs du progrès industriel. Ce n'est que depuis peu qu'il apparaît dans toute son ampleur.

Cantonnée dans les mondes 1 et 2, la valeur économique entre ainsi en contradiction avec les contraintes venues du monde 1. Dans un monde illimité, il n'y aurait aucun problème. Cependant la « capacité de charge » de la planète a une limite et elle a été depuis longtemps dépassée. La chaîne de valeur que suivent les experts en gestion est l'équivalent de la chaîne de dévalorisation infligée à la planète et aux conditions mêmes du maintien de la vie (humaine ou non) sur terre. La « science économique » s'est transformée en une discipline mortifère. Elle relève d'une démarche qui n'a pas intégré l'apport des sciences physiques, et notamment la deuxième loi de la thermodynamique. Fondement de la modernité, elle se réduit dès lors à une idéologie justifiant les choses telles qu'elles sont dites dans les mondes 2 et 3, indépendamment des effets qui s'ensuivent sur le monde 1.

En tant que construction significative de la modernité, la notion de valeur véhiculée par la pensée économique et les pratiques gestionnaires relève donc de la fiction. Le « grand récit » économique représente en effet une pensée close sur soi qui, pour des raisons instrumentales, prétend se maintenir en y enfermant notre faculté de penser alors qu'elle a cessé d'être en mesure de représenter ce qui se passe dans le monde 1, celui des réalités terrestres, telles qu'elles s'imposent avant même d'avoir été pensées. C'est ce grand récit qui

⁶ KEN, St. *L'imposture économique*, tr. fr., Editions de l'Atelier, 2017. Professeur à l'université de Kingston, Steve Keen est l'un des seuls économistes à avoir prévu la débâcle boursière de 2008.

⁷ Georgescu-Roegen, *La Décroissance*, tr. fr. Sang de la Terre, 2020. Le titre « militant » donné par l'éditeur à cet ensemble de textes ne correspond pas à son contenu. L'importance de cet auteur avait déjà été soulignée par Henri Guitton dans *Entropie et gaspillage*, Editions Cujas, 1975.

demande donc aujourd'hui à être déconstruit d'urgence afin de laisser place à une vision du monde qui soit compatible avec l'avenir même de l'humanité.

L'imposture du développement durable

La crise de la Covid aura servi de révélateur. Pour des raisons que j'ai déjà eu l'occasion d'exposer ailleurs⁸, les conséquences liées aux dégâts causés à la biosphère par l'humanité n'étaient pas réellement prises au sérieux. Les analyses du GIEC n'avaient qu'une influence marginale sur les politiques publiques et sur les comportements individuels. Après tout, c'était pour plus tard. Les uns niaient la réalité du réchauffement climatique, d'autres s'employaient à nier leur responsabilité, d'autres encore discouaient sur la nécessité de faire quelque chose ; au total, il n'en sortait pas grand-chose sinon l'expression de nobles intentions.

Avec le coronavirus, le danger ne se situait plus dans un futur hypothétique, il était là, présent et bien présent. Il s'imposait comme une priorité à l'action, bouleversant l'ordre des valeurs. « Quoi qu'il en coûte ! », proclamait le président de la République. Il fallait entendre par là que la lutte contre la pandémie (« nous sommes en guerre », devait-il déclarer) était d'une valeur supérieure aux sommes qu'il en coûterait pour cela. La valeur économique se trouvait dévalorisée par rapport à la valeur sanitaire. Et c'est ainsi que l'on aura pu critiquer vertement l'absence de stocks de masques et de lits d'hôpitaux. L'intendance de la création de valeur marchande s'imposait comme une priorité par rapport à tout le reste.

Ceci n'aura pas nécessairement été compris. Beaucoup imaginaient qu'au terme du pic pandémique de mars-avril 2020, on assisterait à un retour au *statu quo ante*. On s'y préparait. Il faudrait générer de la croissance et donc travailler dur pour absorber le coût de la crise. L'État finançait en misant sur le fait que ce ne serait pas pour longtemps. Puis, le temps passant, il est apparu que les choses seraient moins simples. On ne voyait pas le bout de la crise, même avec l'arrivée du salut attendu par les vaccins. Ce qui conduisait à une interrogation : la dette de l'État sera-t-elle un jour remboursable ? Mais en attendant, les effets dramatiques de la mondialisation techno-industrielle ne pouvaient plus être niés.

D'où, pour les pouvoirs publics, la nécessité d'agir, ne serait-ce qu'afin de répondre aux inquiétudes de la population. Mais il fallait le faire sans trop que celle-ci soit dérangée dans son mode de vie. Trois panacées auront donc été mises en avant, qui n'avaient rien de nouveau mais qui désormais pouvaient être présentées à la fois comme une nécessité et comme une solution définitive. Ces trois panacées sont le « développement durable », la « croissance verte » et les « énergies renouvelables ». L'auteur de ces lignes n'est pas un spécialiste des problèmes énergétiques non plus que du problème du traitement des déchets ; cependant, il a lu quelques bons auteurs ; et il a beau prendre le problème dans tous les sens, il ne voit pas bien comment le développement durable, la croissance verte et les énergies renouvelables permettraient à l'humanité de sortir de l'impasse où elle se trouve acculée. Il

⁸ LANDIER H., *Comment, grâce à l'IA, nous risquons de sombrer comme le Titanic*, Psychanalyse et management, hors série n°1 octobre 2019. V. également *Anatomie des catastrophes*, Plastir 58, 06/2020.

s'agit là de faux semblants confortables et rassurants mais qui ne changent rien d'essentiel et qui, pour un problème résolu, ne font qu'en provoquer d'autres encore plus considérables.

Les énergies renouvelables ? Leur part dans le mix énergétique reste très marginale, quel que soit le nombre d'éoliennes déployées, et la consommation de charbon, de pétrole et de gaz ne cesse d'augmenter. Le problème du recours à l'énergie atomique et par conséquent du traitement des déchets nucléaires reste entier ; la promotion des véhicules électriques et la propulsion par l'hydrogène n'y changent rien ; comment produire l'électricité nécessaire pour produire de l'hydrogène ? Et les métaux rares nécessaires à cette production d'énergie ne sont-ils pas d'ores et déjà en voie d'épuisement ?⁹

La « croissance verte » est une très jolie expression qui laisse supposer que la croissance économique pourra se poursuivre sans danger pour l'environnement ; de même du « développement durable » ; l'ennui, c'est que la croissance et le développement économique, verts ou non, durables ou non, sont consommateurs d'une masse croissante de matières premières non renouvelables empruntée à l'écorce terrestre. Or, la capacité de charge de la planète a déjà été dépassée et ne peut que l'être davantage, quels que soient les progrès réalisés en matière d'économie circulaire.

Tous les indicateurs, autrement dit, restent au rouge, même si la tendance est à la réduction des dégâts supplémentaires infligés à la biosphère, ces « progrès » étant à chaque fois présentés par les pouvoirs publics comme autant de grandes victoires. Autrement dit, l'humanité va dans le mur, mais un peu moins vite. Cela veut dire que le développement durable peut être comparé à des soins palliatifs : ils ne traitent nullement le mal et ne font que le retarder un peu en le rendant plus supportable. Il faudrait, pour tenter de le traiter, des changements d'une ampleur beaucoup plus grande. Et donc, ce qui s'impose, c'est non pas un changement de type 1, mais un changement de type 2.

L'humanité se trouve ainsi placée devant un événement évoquant le caractère inéluctable d'une bifurcation au sens de Prigogine¹⁰ : ou bien verser du côté de la continuité, sous couvert de « croissance verte » et de « développement durable » ; ou bien prendre toute la mesure de la situation afin d'en tirer des conséquences et d'adopter des mesures qui ne sauraient se limiter aux solutions inspirées par le paradigme de la croissance et du progrès et par la vision du monde qui lui donne sens.

Le caractère inéluctable d'un changement de monde

Paul Watzlawick¹¹ distingue les changements de type 1 et les changements de type 2. Un changement de type 1 ne remet pas en cause la structure d'un système. Il constitue un événement ponctuel ensuite de quoi le système revient à son état initial. Il y a homéostasie. Le changement de type 2, au contraire, bouleverse l'économie interne du système. Passé

⁹ PITRON G., *La Guerre des métaux rares*, préface d'Hubert Védrine, Les Liens qui libèrent, 2017.

¹⁰ PRIGOGINE I. et STENGERS I., *La nouvelle alliance, Métamorphose de la science*, Gallimard, bibliothèque des sciences humaines, 1979.

¹¹ WATZLAWICK P., *Le langage du changement*, tr.fr., Le Seuil, col. Points, 1986. Cf. également WATZLAWICK P. ed., *L'invention de la réalité, contributions au constructivisme*, tr. fr., Le Seuil, 1988.

l'évènement qui l'a affecté, il ne revient pas au *statu quo ante* mais explose, d'une façon subite ou étalée dans le temps, afin de laisser place à un système aux propriétés différentes. La force centrifuge l'aura emporté sur la force centripète. Les efforts pour revenir au *statu quo ante* ne font alors que compliquer la situation, nourrir de faux espoirs et retarder une éventuelle solution de sortie de crise.

La question se pose de savoir si la crise de la Covid 19 aura constitué un changement de type 1 ou un changement de type 2. Les conservateurs, pour différentes raisons, parmi lesquelles l'incapacité à imaginer autre chose que ce qu'ils ont toujours connu, souhaitent bien évidemment un retour à l'ordre ancien et situent leur action dans le cadre d'un changement de type 1. Les partisans de profonds changements dans notre système économique espèrent par contre qu'il s'agit d'un changement de type 2 qui viendrait confirmer leurs appréhensions. Aucun argument ne permet de trancher dans un sens ou dans l'autre. Le plus probable, c'est que cette crise demande à être considérée dans un contexte plus large d'une transformation du rapport de l'humanité avec son environnement planétaire. Ce changement de type 2 aurait commencé bien avant la crise de 2020-2021 et se poursuivrait au-delà.

Si tel est le cas, les changements dans la civilisation techno-industrielle, telle que celle-ci a conduit l'humanité là où elle en est, ne pourront pas se limiter à de petits ajustements consistant par exemple à recycler les déchets ménagers et à planter des éoliennes. Les changements auxquels il faut se préparer devront aller beaucoup plus loin ; ils affecteront l'ensemble de notre vision du monde, la représentation que nous nous en faisons, ce qui nous semble important ou secondaire, et même jusqu'au vocabulaire moyennant lequel nous nous exprimons. Ce changement de monde devrait être aussi fondamental que le passage, pour un indien Navarro, de la civilisation qui était celle de son peuple à la civilisation techno-industrielle telle qu'elle lui a été imposée ; ou encore, que l'a été le passage d'une époque antérieure de notre propre civilisation, telle le Moyen âge, à une période ultérieure. Cela veut dire que notre taxinomie et notre axiologie seront entièrement renouvelées. Nous passerons d'un monde à un autre, même si ce passage est plus ou moins étalé dans le temps.

J'ai par ailleurs tenté¹², à défaut de pouvoir décrire en quoi pourrait consister ce renouvellement (l'avenir étant ouvert), de cerner quelques certitudes collectives qui nous animent (ou qui nous animaient), et qui laisseront nécessairement place à autre chose, ces certitudes (monde 2) et les institutions qui s'ensuivent (monde 3) n'étant plus cohérentes avec les urgences de la survie même de l'humanité (monde 1). Je n'en reprendrai donc pas le développement et je me contenterai d'un rapide rappel. Ces principes fondateurs de notre modernité, tels que je les décrivais, sont les suivants :

- la croyance en la réalité d'une flèche du temps, opposée à sa conception cyclique, et au caractère souhaitable du progrès, celui-ci étant entendu comme étant un progrès technologique et économique ;
- la supériorité de la civilisation thermo-industrielle par rapport aux autres civilisations, qu'il s'agisse de celles qui l'ont précédée ou de celles qui se maintiennent encore, au moins à l'état de survivances, aux marges de l'humanité contemporaine ;

¹² . LANDIER H., Anatomie des catastrophes, Plastir 58, 06/2020.

- le caractère fondateur des activités économiques, telles qu'elles sont fondées sur la propriété et la liberté du commerce, telles qu'elles furent définies au XVIIIème siècle ;
- la séparation qui irait de soi entre l'humanité, en tant que sujet, par rapport au monde non humain, vivant ou non vivant, ainsi réduit à l'état d'un objet à la disposition de l'espèce humaine.

Ces quatre ensembles de certitudes constituent autant de mythes, ou autant d'aspect d'une même mythologie. Leur déconstruction suppose un gros effort de distanciation par rapport à ce qui semble aller de soi ; elle pourra sembler scandaleuse à quiconque y est attaché par conviction personnelle, nécessité, incapacité de penser à l'envers ou tout simplement par intérêt. Ils ne présentent probablement pas un caractère exhaustif de ce à quoi l'humanité sera conduite à renoncer. Et il est à peu près impossible d'imaginer ce que sera le monde qui suivra celui qui, déjà et à notre insu, se trouve probablement en cours d'effondrement. Il est par contre permis d'affirmer qu'il sera nécessairement très différent. Cela signifie que les compétences requises afin d'y survivre et d'y réussir seront nécessairement très différentes de celles qui se trouvent aujourd'hui valorisées.

Cette transformation aura nécessairement pour effet de bouleverser notre taxinomie et notre axiologie. La taxinomie se rapporte aux objets qui sont artificiellement distingués dans le monde qui nous entoure et dont nous sommes nous-mêmes une partie. Les distinctions qui nous sont familières, loin d'aller de soi, sont en effet une expression de notre culture. Notre monde est peuplé d'objets artificiellement délimités dans le chaos ambiant parce qu'ils font sens pour nous. Un Inuit utilise dix mots différents pour désigner les nuances de la neige quand nous n'en avons qu'un seul, mais il n'en a que très peu pour désigner des réalités qui font sens pour nous mais non pour lui, telles par exemple que l'évolution des cours à la bourse. Ainsi les mots nous manquent pour dire ce que sera le monde au-delà de notre monde. De même de l'importance et de la valorisation positive ou négative que nous attribuons à ces différents objets. Or, ce qui est en jeu ici, ce n'est pas moins que la « valeur », au sens que l'économiste et le gestionnaire d'aujourd'hui donnent à ce mot dans le monde qui est le leur.

La valeur économique aura-t-elle encore de la valeur dans le monde de demain ?

La valeur, au sens économique du terme, est une invention récente et qui n'a guère que deux siècles d'existence. Elle trouve son sens dans le monde 2 (celui des idées) et dans le monde 3 (celui des institutions) mais non dans le monde 1 (celui des réalités matérielles). La capitalisation boursière de Google est totalement indépendante de la réalité matérielle qui en constitue le support. Elle se fonde sur la croyance en sa prospérité future d'une part, et d'autre part sur le système juridique complexe relatif au droit de propriété. Il s'agit là d'autant de codes, qui n'ont de valeur que pour autant qu'ils font consensus. Ces codes n'auraient aucun sens chez les Jivaros ou les Inuits pour autant qu'ils échapperaient aux normes de la civilisation techno-industrielle.

La valeur et la chaîne de valeur ainsi définies, toutefois, ne sont que la contrepartie des dommages infligés à la terre dans le monde 1. Ces dommages allant grandissants conduisent, à terme, à une dépréciation de la « valeur créée ». La capitalisation boursière de Google

s'effondrera lorsque les supports matériels de son activité (énergie et terres rares) se seront épuisés. La valeur économique se trouvera ainsi de plus en plus contrainte par la rareté croissante des supports matériels qui lui sont nécessaires, qu'il s'agisse d'énergie ou de matériaux. Ces supports matériels – les communs d'Elinor Ostrom - avaient été négligés par la théorie économique. Or, ils prennent aujourd'hui une importance qui tend à s'accroître à la mesure des raretés croissantes et du désastre écologique tels qu'il s'ensuit de l'activité humaine. Apparaissent ainsi les limites de la notion de valeur, telle que celle-ci fait sens dans le cadre de la théorie économique dominante.

Cela pourrait vouloir dire que l'évaluation de ce qui est important ou non interviendra, dans le monde de demain, dans un cadre conceptuel différent et qui accorderait la priorité à la préservation des écosystèmes. Il s'agirait alors d'un changement majeur de notre système de références puisque la comptabilité porterait alors sur l'effet des activités humaines sur les écosystèmes et non plus sur les artefacts ainsi produits. C'est ce à quoi s'essayaient d'ores et déjà certains systèmes comptables alternatifs. La raison économique serait désormais subordonnée à la raison écologique et non l'inverse comme ceci est le cas aujourd'hui.

Il est possible, toutefois, que le changement de référentiel soit beaucoup plus profond. Le monde moderne, tel qu'il a conduit l'humanité là où elle en est, accorde la priorité au progrès chiffré en termes monétaires. On peut calculer le gain en énergie renouvelable dispensé par l'éolienne ou les dégâts pour les écosystèmes provoqués par sa construction et son installation mais il est beaucoup plus difficile d'évaluer l'enlaidissement du paysage tel qu'il résulte de sa présence indiscrète. Tout n'est peut-être pas chiffrable. La raison économique l'emporte aujourd'hui largement sur la raison esthétique. Il n'y a pourtant aucune raison de lui accorder la priorité et le fait même de se refuser de se poser une telle question relève d'un réductionnisme qui n'est, dans l'absolu, absolument pas fondé.

Et donc, de même que le monde moderne aura accordé la priorité à la raison économique sur les autres façons d'envisager les rapports entre l'humain et le non humain, on ne saurait exclure que la priorité, dans un monde différent, soit accordée, par exemple à l'esthétique, à la culture, à la poésie ou à la dimension spirituelle de l'existence¹³. Dans un tel monde, la notion de valeur telle qu'elle faisait sens jusqu'à ce que le coronavirus se soit invité dans notre existence, pourrait laisser place à des référentiels complètement différents et que l'on ne saurait prévoir *ex ante*. Non seulement ce qui a pour nous de la valeur dans le monde actuel n'en aurait plus, mais la notion même de valeur laisserait place à d'autres formes d'axiologie. Une telle analyse suppose de se tenir en surplomb par rapport aux différentes disciplines intellectuelles aujourd'hui reconnues. La démarche interdisciplinaire, pourtant, se révèle radicalement insuffisante. Elle se limite en effet à l'espace issu de la convergence entre deux ou plusieurs disciplines aux frontières reconnues. D'où la nécessité de s'inspirer d'une authentique démarche transdisciplinaire, les contradictions entre les approches spécifiques à chaque discipline trouvant leur solution à un niveau de réalité supérieur à celui où se tient chacune d'entre elles¹⁴. Qui a raison entre l'énergéticien qui installe l'éolienne et l'esthète qui

¹³ Cf. en ce sens MATHIEU G. *L'abstraction prophétique*, Gallimard, col. Idées, 1984.

¹⁴ Ce n'est pas le lieu ici d'exposer en quoi consiste la démarche transdisciplinaire. Cf. NICOLESCU B., *Qu'est-ce que la réalité ? Réflexions autour de l'œuvre de Stéphane Lupasco*, Liber, 2018. Basarab Nicolescu est spécialiste de la physique théorique, directeur d'études émérite au CNRS, professeur à l'Université de Cluj (Roumanie) et docteur honoris causa de

s'en désolé ? Ni l'un ni l'autre n'a sans doute raison dans l'absolu et ils devront se hisser à un niveau de réalité supérieur pour sortir de la contradiction qui les oppose l'un à l'autre. Qui a raison du physicien qui décide que l'atome est un corpuscule et celui qui décide qu'il s'agit d'une onde ? Il n'est de réponse qu'à un autre niveau de réalité. Et ce n'est qu'à ce niveau de réalité que l'humanité, à condition toutefois que se soient maintenu les conditions minimales de sa survie, parviendra à dépasser l'univers mental mortifère qui est aujourd'hui le sien.

So what ? Pour une approche « éconologique »

La physique quantique a conduit les scientifiques à revisiter les principes de base de la logique et de la philosophie qui étaient celles de l'occident depuis Aristote. Ce qui pouvait paraître absolu a cessé de l'être à leurs yeux. Il n'est pas vrai que le soleil tourne autour de la terre ; mais est-il vrai que la terre tourne autour du soleil ? Tel astrophysicien pourra répondre que la terre ne tourne pas mais qu'elle se meut tout droit dans un espace courbe. De même est-il vrai que $2 + 2 = 4$? La réponse sera que ceci est vrai selon les conventions de l'arithmétique pythagoricienne, mais peut ne plus l'être dans un autre système de références.

Le scientifique, autrement dit, découvre des mondes nouveaux qui se trouvaient au-delà de notre entendement. C'est cette découverte de mondes nouveaux qui le rapproche des artistes. Nombre de physiciens sont également des amateurs de peinture ou de poésie, quand ils ne s'y sont pas essayés eux-mêmes¹⁵. Et nombre d'artistes témoignent d'une grande culture scientifique¹⁶. Les uns et les autres naviguent ainsi d'un système de références à un autre, d'un monde à un autre. Ou plutôt, serait-il plus juste de dire, ils se retrouvent à un autre niveau de réalité. Il n'y a pas contradiction entre ces deux modes de compréhension de la réalité que sont la conception corpusculaire et la conception ondulatoire de l'atome. Il n'y a pas contradiction entre l'art et la science. La cohérence de ces mondes en apparence distincts et étrangers l'un à l'autre, est à rechercher à un autre niveau de compréhension de la réalité. Mais cela signifie que l'installateur de l'éolienne et le conservateur du paysage n'ont ni l'un ni l'autre vocation à prévaloir l'un sur l'autre. Il leur faut, pour s'entendre, se référer à un niveau d'entendement plus large.

C'est pourquoi sans doute il ne faut pas jeter par la fenêtre la « science économique » et son attirail abracadabrantesque et souvent amphigourique de principes venus du XVIIIème et du XIXème siècles afin d'y substituer une pensée écologique qui se voudrait seule vertueuse. Pensée économique (« ce que disent les économistes ») et pensée écologique (« ce que disent les écologistes ») exigent d'être elles-mêmes pensées à un autre niveau de réalité, ce que l'on pourrait appeler une pensée « éconologique ».

À ce niveau, certains outils conceptuels de la science économique, et notamment la notion de valeur, perdent toute pertinence. Mais la pensée écologique doit elle-même se doter d'outils d'appréciation qui lui permettraient de fonder ses choix sur des critères raisonnables. On notera ici que les indicateurs sociaux formulés par Jacques Delors en 1971 afin de servir de

diverses universités. Il est également fondateur et past président du Centre international de recherches et d'études transdisciplinaire (CIRET).

¹⁵ par exemple Etienne Klein, ou Aurélien Barrau.

¹⁶ Par exemple, Georges Mathieu, ou Pierre Soulages.

critères d'appréciation dans le cadre du Plan¹⁷ représentaient un premier essai en ce sens, qui visait à dépasser l'approche purement économique. C'est le cas également de l'indice de développement humain développé par Amartya Sen et adopté par le PNUD, et d'autres approches encore¹⁸.

Cette approche « éconologique » dessine ce que pourraient être les principes d'appréciation des activités de production dans un contexte qui nous impose de rompre avec la « valeur économique ». Et c'est bien à une telle évolution, ou à une telle révolution, que l'on assiste actuellement. D'un côté, les entreprises sont amenées de plus en plus à respecter des critères extra-financiers de bonne gestion : obligations liées à la RSE, à la « raison d'être de l'entreprise », adoption du statut d'« entreprise à mission » ; de l'autre, les organisations de l'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles, associations) doivent de plus en plus affiner leurs critères de bonne utilisation des fonds limités dont elles disposent face à des besoins souvent grandissants. Il est permis d'y distinguer une nouvelle façon de concevoir les rapports entre l'homme et son environnement pour un nouvel âge de l'humanité¹⁹.

¹⁷ DELORS J., (sous la direction de), *Contribution à une recherche sur les indicateurs sociaux*, SEDEIS, col. Futuribles, 1971.

¹⁸ LANDIER H. et MERCK B., *Travail et développement humain, les indicateurs de développement humain appliqués à l'entreprise*, Editions EMS, 2013.

¹⁹ Cf. Carrey E et Landier H., *La Covid, et après ? De l'économie financière à l'entrepreneur social*, à paraître.

De la méthode TEAM au mentorat en PME

Bilan de dix années d'expérimentations

Henri Mahé de Boislandelle¹ & Jean-Marie Estève²

Introduction

Démarche :

À partir d'une première recherche-action portant sur la transmission aux salariés par intrapreneuriat accompagné, couronnée de succès, le dirigeant a souhaité renouveler l'expérience en testant ce même savoir-faire méthodologique de nature managériale (méthode TEAM³) sur une nouvelle entité créée de toute pièce afin d'en vérifier le bien-fondé.

En PME, le dirigeant est le principal détenteur entre autres des contacts, souvent non formalisés avec les acteurs de la Chaîne Globale de Valeur. Dès lors, se pose la question de la préservation de son capital réticulaire lors de la transmission de la PME. Cette question est mineure dans les TGE mais elle reste vitale pour les PME.

Parvenus aujourd'hui au terme de l'expérience marquée par un closing daté du 1^{er} janvier 2020, nous avons souhaité prendre du recul sur cette nouvelle recherche-action étalée sur dix années afin d'en tirer des enseignements et des généralisations éventuelles.

Méthodologie :

Pour ce faire nous avons eu recours à des entretiens approfondis auprès de seize répondants ayant vécu l'expérience, dont la moitié appartient au noyau dur salarié. Un questionnaire structuré et détaillé portant sur les concepts et les outils véhiculés et utilisés pendant dix ans par le mentor co-dirigeant a permis de juger le degré de compréhension et d'adhésion du personnel grâce au recueil de verbatim individuels.

¹ Professeur émérite, chercheur associé à Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre.

² Docteur en sciences de gestion, chercheur associé à Montpellier Recherche Management et au Labex Entreprendre. Chef d'entreprise.

³ La méthode de transmission d'entreprise par apprentissage managérial (TEAM), consiste à faire émerger des intrapreneurs appartenant à un noyau dur (ND) et à les préparer dans la durée à prendre le relais d'un cédant en ayant recours à une démarche spécifique de gestion des ressources intrapreneuriales (GRI).

Les verbatim recueillis concernent essentiellement trois volets, portant :

- d'abord, sur la nécessité de pallier les insuffisances du système formel d'information et d'organisation en PME en ayant recours à la **réticularisation** (réseaux relationnels) tant interne qu'externe,
- ensuite, sur la focalisation de la réflexion sur **la mobilisation d'un noyau dur** salarié (ND) par des apports conceptuels autour de cette quête informationnelle et relationnelle pour en assurer plus d'efficacité,
- enfin, sur la pertinence d'un accompagnement mentorat (mentorat) avant, pendant et après une transmission.

1. Le besoin d'information-conseil en PME et la réticularisation tant interne qu'externe comme nécessité

Un constat s'impose : le Système d'Information et de Décision *stricto sensu* en PME (S.I.D.) est insuffisant au regard de l'accélération des processus technologiques et économiques⁴.-Le développement d'un espace réticulaire en PME peut y remédier. L'expérience vécue au cours des trente dernières années en PME dirigée de façon participative a mis en évidence l'existence d'un potentiel réticulaire, souvent ignoré par les dirigeants, chez les salariés formant un noyau dur et développant une attitude intrapreneuriale. Cette constatation est intéressante et originale au regard des définitions convenues de l'intrapreneuriat. En effet, selon Sharma et Chrisman (1999) ainsi que pour Basso (2004), l'intrapreneuriat peut apparaître dans trois circonstances :

- le Corporate Venturing,
- l'Innovation,
- le Renouveau Stratégique⁵.

Pour notre part, **nous entendons ici par « intrapreneurs »** un groupe de salariés, formant un « noyau dur » autour d'un dirigeant, partageant des responsabilités complémentaires dans une démarche de prise de relais. En d'autres termes, associé à une gestion des ressources intrapreneuriales (GRI, Estève 1997) préparant par l'action et la formation des repreneurs salariés novices ou potentiels, ce « noyau dur » se caractérise par :

⁴ Henri Mahé de Boislandelle (2015)

⁵ - Le « corporate venturing », ou création d'une nouvelle activité peut conduire à la création de nouvelles unités organisationnelles externes ou internes

- Le renouveau stratégique ou revitalisation à travers la régénération ou la reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques.

- L'innovation constitue le point commun entre le corporate venturing et le renouveau stratégique

- une proximité avec le dirigeant (confiance, loyauté...),
- une participation aux réunions stratégiques,
- une participation au capital (même symbolique),
- une forte implication dans le travail,
- une adhésion aux objectifs.

Certes, certains personnels qualifiés et impliqués, proches du dirigeant, formant son noyau dur, peuvent pallier certaines insuffisances informationnelles en l'assistant grâce à leurs compétences d'analystes ou de prévisionnistes. Pour autant, la PME n'a pas les moyens de s'offrir des services d'aide à la décision suffisants en raison de la diversité, de la complexité et de l'évolution des paramètres internes et environnementaux (techniques, économiques, juridiques, sociaux, sociétaux...) à prendre en considération au moment d'opérer des choix fondamentaux à moyen ou à long terme, notamment dans des domaines de pointe.

La PME doit donc trouver en externe, à moindre coût, du conseil, du soutien logistique, de l'information, des connaissances, de l'anticipation, de la veille stratégique, voire de la prospective afin de rester adaptative et compétitive tout au long des étapes de sa vie⁶. En bref, grâce au réseautage, acquérir des compléments de compétences ou d'informations auprès des autres ou bien par du recours temporaire à du conseil (sous-traitance de spécialité), pour décider mieux.

L'appartenance ou la connexion à des réseaux peut contribuer à suppléer certaines lacunes. Pour autant cela ne va pas sans une connaissance et une pratique des réseaux existants, sans une interrogation sur la pertinence à s'y insérer, sur l'acceptation de leurs contraintes, et sur l'acceptation par les autres membres de sa propre candidature.

Cette thématique, hétérodoxe il y a peu encore, est aujourd'hui de plus en plus admise. Suite à la thèse de l'encastrement de l'économie dans le social (Granovetter, 1985) et aux travaux sur la sociologie des réseaux sociaux et du capital social (Bourdieu, 1980), l'entrepreneur n'est plus vu comme solitaire, mais comme le fruit d'une détermination culturelle, comme encadré. Ainsi le carnet d'adresses du dirigeant et la qualité de son réseau relationnel comptent parmi les plus cités dans la liste des conditions de réussite en création d'entreprise (Verstrate et Saporita, 2006) ou en saisie d'opportunités d'affaires (Chabaud et Ngijol, 2010).

Au-delà de ce constat qui constitue un progrès se pose la question de l'étendue réticulaire. En effet, dans le contexte actuel où l'interdépendance multidimensionnelle est beaucoup plus grande il lui faut aller plus loin, car les frontières de l'entreprise s'élargissent considérablement et il lui faut prendre en compte les incidences d'autres types de réseaux environnementaux et sociétaux⁷.

Compte tenu de la polysémie et de la diversité qui entoure le concept de réseau, rappelons ce que l'on entend par ce mot, car pour beaucoup « tout est réseau » en entreprise ce qui ne facilite pas les choses.

⁶ Création, développement, innovation, Croissance, transmission....

⁷ Au sens de la RSE ou de l'ISO 26000.

1.1 Que faut-il entendre par réseau ?

Les réseaux sont formés d'un ensemble de liens entre des acteurs individuels ou collectifs (de même nature ou différents) dans le but de coopérer, de coproduire, de se réguler, d'échanger des informations, de se former, d'acquérir de l'expertise, de générer des synergies, d'obtenir des soutiens, de se coaliser ou d'opérer des transactions... Ils constituent l'essence même de la vie d'un individu, d'une entreprise ou d'une organisation (H. MdB, 2015).

Le système d'information du dirigeant de PME, en grande partie informel, est donc structuré de façon réticulaire (en réseau). C'est-à-dire qu'il dépasse les frontières économiques et organisationnelles de l'entreprise. Ignoré par les programmes de formation au management focalisés sur le formel, il est souvent perçu ou découvert de façon empirique et intuitive par les dirigeants de PME à travers leurs activités et contacts. Il est rarement explicité par ces derniers en raison de son immatérialité, de sa subjectivité, de sa diversité, de sa singularité, et de sa construction progressive et aléatoire. En raison de son intimité, il est parfois jalousement cultivé et protégé, car il peut être la source d'avantages compétitifs pour l'entreprise et contribuer à asseoir le leadership de son détenteur. De surcroît ces réseaux, de l'entreprise et du dirigeant, ne sont pas qu'informationnels ils sont en même temps sociaux, c'est-à-dire relationnels, autrement dit teintés de jugements et d'attitudes multiples (empathies, sympathies, antipathies, rivalités ...) entraînant des aides ou des rejets (soutiens, rivalités, hostilités...). Ils se confondent parfois avec le capital social du dirigeant.

Selon Pierre Bourdieu (1980) le capital **social** est formé de l'ensemble des relations personnelles qu'un individu peut mobiliser dans son intérêt quand il en a besoin. Ce réseau est en partie « hérité » (relations familiales, par exemple) mais il peut être le plus souvent construit avec le temps (expériences...) de façon empirique ou méthodique. Il peut concerner n'importe quel individu, pas seulement ceux qui sont issus de milieux favorisés et qui ont, comme on dit, « des relations » mais aussi et surtout des cadres et dirigeants d'origines diverses découvrant au fil des expériences de la vie professionnelle l'utilité de disposer de relations porteuses de soutiens, de conseils, de connaissances, d'éclairages, de visions du futur... Toutes les relations ne se « valent » pas : certaines sont plus efficaces que d'autres. Dans ce domaine le nombre n'est pas forcément synonyme de plus grande efficacité.

Tout le monde s'accorde aujourd'hui à souligner l'importance des réseaux sociaux en matière de management d'entreprise, la participation active à certains d'entre eux pouvant générer des sympathies, des connaissances amicales, des synergies professionnelles, des coopérations, des regards moins indifférents. Les attitudes résultantes peuvent ainsi faciliter des rapprochements avec certaines parties prenantes, et affecter positivement la relation avec l'entreprise. Ainsi, au-delà des tâches de base à accomplir avec les parties prenantes internes ou immédiates (salariés, associés, fournisseurs, clients) il est souhaitable que le dirigeant ou ses proches collaborateurs cultivent méthodiquement une présence active dans les réseaux sociaux externes, plus ou moins éloignés des préoccupations à court terme, de façon à nourrir une veille informationnelle indispensable, surtout en PME où les sources d'information principales permettant la prise de décision, résultent le plus souvent du bouche-à-oreille. Ainsi au-delà de l'exhortation générale à intégrer des réseaux sociaux, il importe de réfléchir et d'en hiérarchiser l'importance respective sur la chaîne globale de valeur.

Cette recherche s'inscrit dans la thématique générale des « dimensions immatérielles de la transmission en contexte PME » et plus particulièrement des interrogations suscitées par les réseaux sociaux, le leadership, la socialisation du repreneur, la culture d'entreprise, le deuil du cédant et des salariés...

Le réseau social du cédant en PME est parfois un facteur clef de succès dans certaines activités industrielles et de service au point que la négligence de son contenu (ignorance, sous-estimation...), à l'occasion d'un transfert de propriété et de direction (transmission), peut être à l'origine de déconvenues voire d'échecs à moyen terme. Ainsi, les commandes et la fidélisation de la clientèle sont parfois très personnalisées au point que la suppression ou l'amputation du réseau relationnel du dirigeant (manager/partant, ou propriétaire/cédant) peuvent faire échouer un transfert parfaitement conduit et rigoureux au regard des critères habituellement retenus lors d'une cession d'entreprise. Cela fait partie des dimensions immatérielles associées aux passages de relais, afférents aux transmissions, que les dimensions formelles de l'évaluation telles que la situation économique, l'état comptable, les audits patrimoniaux, juridiques, fiscaux et sociaux traditionnels ignorent ou négligent superbement. Cela relève du patrimoine personnel du dirigeant (de son capital social) difficile à repérer et à estimer qui constitue parfois la valeur essentielle d'une PME.

Partant de là, il importe de savoir si le capital social est transférable d'une personne à une autre et si après analyse, cela est-il souhaitable ?

Pour tenter de répondre à cette interrogation générale :

Nous nous ancrerons d'abord, sur les substrats théoriques qui assoient l'analyse des réseaux et justifient l'importance de cette problématique (concepts, modèles...), que nous compléterons par la description et l'analyse d'un réseau social au regard des parties prenantes.

Nous proposerons ensuite, dans une perspective opérationnelle, une méthodologie d'audit applicable à un réseau social que nous illustrerons par l'étude d'un cas réel. Des enseignements tirés d'un audit, nous nous interrogerons sur la transférabilité d'un réseau social en termes de pertinence et d'obstacles.

Pour toutes ces raisons, une enquête sur le sujet auprès de dirigeants de PME est très importante afin de mieux connaître les pratiques et estimer ce qu'il conviendrait de faire pour améliorer le processus.

L'objet de l'étude a permis d'évaluer la prise de conscience du nombre et du poids des réseaux chez les dirigeants de PME, d'analyser leurs divers modes d'entrées/accès dans ces structures ; de recueillir leurs opinions et préjugés à leur endroit, de recenser les apports déclarés aux plans managériaux et stratégiques et d'évaluer leur implication psychologique afin d'en tirer des enseignements opérationnels. Cet audit du capital réticulaire et de l'implication réticulaire est une amorce d'une démarche à promouvoir en PME.

Forts des résultats de cette étude nous avons poursuivi l'observation participante dans une PME du BTP qui a fait office de laboratoire. Il nous importait de constater l'effet d'une démarche de recherche sur dix ans au sein d'une jeune PME en suivant son développement et la préparation de la transmission.

La transmission est un lien, un mouvement qui nous relie à nos prédécesseurs et à nos successeurs et qui nous situe dans la continuité de l'histoire de la PME. Transmettre c'est aussi une responsabilité, car nous sommes débiteurs de ce qui nous a été transmis. Mais ce mouvement nous interroge sur les limites de ce qui peut être transmis. Transmettre est la participation à l'aventure entrepreneuriale sans attendre une reproduction servile, mais espérer une valeur ajoutée à notre construit. Lors de cette expérience de dix ans de transmission, nous nous sommes efforcés de présenter tout au long les concepts sur lesquels allaient s'appuyer les réflexions. Il importait de faire un point sur la méthodologie de cette démarche de transmission et d'en tirer les enseignements.

Pour cela, nous avons élaboré un large questionnaire qui aborde les concepts mobilisés au cours de l'expérience, à savoir : noyau dur, expertises distinctives, capital réticulaire, socialisation des repreneurs, départ du dirigeant, gestion des ressources intrapreneuriales et mentorat. Nous avons également questionné les membres du noyau dur sur l'intérêt de cette recherche étendue sur dix ans tant à titre personnel que pour la PME dans sa globalité.

1.2 Le concept de capital réticulaire

Ayant eu l'occasion dans un travail antérieur d'étudier le faisceau relationnel du dirigeant et des salariés de cette entreprise⁸ nous nous contenterons ici de questionner les salariés sur les apports de la recherche dans sa déclinaison du concept de capital réticulaire en général.

Nous proposons des résultats qualitatifs sous forme de verbatim et des résultats quantitatifs traités avec le logiciel Sphinx.

Le concept de capital réticulaire (KR) a été initié et expliqué à l'occasion de cette recherche pour la bonne compréhension des acteurs. Il s'agit d'une déclinaison du capital social ayant pour spécificité de s'intéresser aux réseaux et aux contacts détenus par les membres du noyau dur. Pour matérialiser ce concept et en évaluer le poids, nous avons retenu quatre indicateurs :

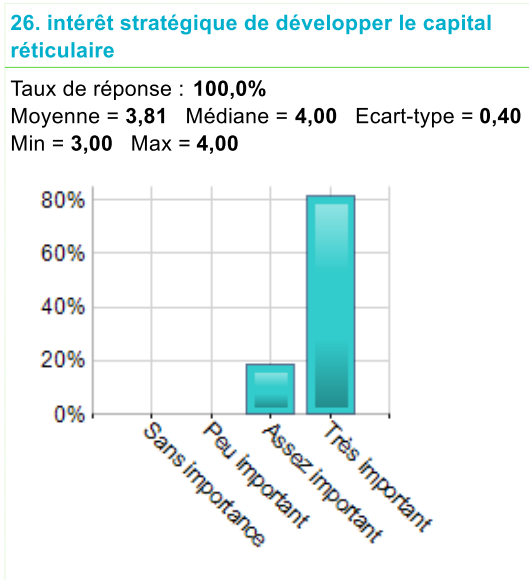
- le degré de réseautage,
- le nombre de réseaux actifs,
- le nombre de contacts téléphoniques
- le nombre de contacts personnels (nombre de contacts proches).

Cet intérêt n'a de sens qu'au regard d'un constat. En suivant l'actualité, on peut souvent relever que la disparition d'un dirigeant de grande entreprise GE n'impacte quasiment pas sa valeur boursière (entreprises du CAC 40). *A contrario*, si un dirigeant de PME disparaît et avec

⁸ H. Mhé de Boislandelle et J.M. Estève actes de l'IAS 2015, 2016, 2017 2018 et 2019.

lui ses relations de confiance avec tous les acteurs de la CGV, l'impact est conséquent. Cet effet de grossissement⁹, du fait de la taille limitée de la PME peut lui être fatal.

Il ne fait pas de doute pour les répondants que le développement du KR en PME comporte donc un intérêt stratégique. Les répondants sont affirmatifs avec une moyenne de 3.81 sur une échelle de Likert de 4.



Nous avons demandé quelle était la perception du KR. Les membres qui ont participé aux réunions de recherche-réflexion l'ont exprimé dans leur vocabulaire personnel. Il ressort des verbatim un *a priori* favorable.

Bien que l'intérêt de développer le KR soit intégré, il n'en reste pas moins des difficultés perçues par les acteurs. Elles sont illustrées par les extraits des réponses à la question suivante : « Quelles sont selon vous les difficultés de la démarche réticulaire en PME ? »

La discrétion de chaque collaborateur sur ce sujet. la peur d'empiéter sur la sphère privée. L'impression de se défaire d'un avantage considéré comme un pouvoir. La peur de partager des données personnelles sans être certain d'une réciprocité.

C'est chronophage pour le dirigeant et le déléguer c'est de la perte de pouvoir pour le dirigeant ; il faut être confiant pour réseauter et avoir confiance avec les personnes en contact.

Manque de temps pour développer les réseaux

Cela prend du temps ; il y a des appréciations complexes pour évaluer les contacts.

On ne partage pas facilement les réseaux ; il y a un manque de communication sur les apports des réseaux

⁹ HMdB, Montréal, 1996.

L'implication des salariés non-membres du noyau dur est moindre et a contrario il est difficile aux membres du noyau dur de dégager beaucoup de temps pour réseauter
La transmission des réseaux entre les membres n'est pas évidente.
Cela prend du temps ; le réseau se construit avec la confiance et il faut du temps pour établir la confiance ; il ne faut pas brûler les étapes.
La difficulté à répertorier et concentrer les réseaux de toutes les personnes

La participation aux réseaux sociaux connaît des limites pour des raisons de disponibilité (temps/chronophage) et de sensibilité personnelle du dirigeant aux relations publiques et aux liens sociaux (ouverture d'esprit). En outre, les relations sociales sont complexes et diverses. Leur nature peut être économique, politique, éthique, morale, philosophique, sociale, sociétale... D'où, la nécessité d'auditer les réseaux pour analyser leur efficacité ainsi que leur efficacité afin de s'investir en priorité sur les réseaux porteurs pour la PME.

Ce concept de KR a été rapidement adopté et utilisé dans les échanges entre les acteurs, ce qui a permis d'opérationnaliser la recherche de nouveaux contacts. Une méthodologie pour mémoriser la qualité et la quantité des relations est en cours de construction¹⁰.

Les évaluations des apports du KR sont positives si l'on se réfère aux réponses à la question : « Quels sont selon vous les apports de la démarche réticulaire en PME ? »

C'est une intelligence collective au service de la PME. C'est une économie de temps pour la recherche de ressources. C'est un large filet qui permet de saisir les signaux faibles.
Cela donne une plus grande liste de contacts. Cela permet un retour d'expérience avec la vision commune de la valorisation des ressources.
Avoir les bons contacts au bon moment ; avoir le téléphone de la personne qu'il faut voir
Apports de clientèle, visibilité de l'entreprise
Permet de prendre de la hauteur, de travailler plus dans le savoir-être que dans le savoir-faire
La visibilité due aux réseaux implique une éthique de travail ; c'est une source de réponses au quotidien.
C'est d'avoir un portefeuille de contacts qui facilite les échanges et le dialogue.
Si on raisonne collectivement en réseau on élargit et on enrichit le champ de connaissances et de contacts

¹⁰ S'inspirant de l'IA nous proposons une première approche ayant pour but d'analyser des données recueillies dans un tableau à entrées multiples contenant des données quantitatives et qualitatives des contacts. Ce tableau relatif aux contacts, renseigné essentiellement par le ND, permet de récapituler de manière dynamique les informations stratégiques et opérationnelles.

L'apport de travail, le développement personnel et de toute l'équipe dans l'intérêt de l'entreprise.

2. Les apports conceptuels facteurs d'adhésion du Noyau Dur à la méthodologie d'accompagnement (TEAM, GRI...)

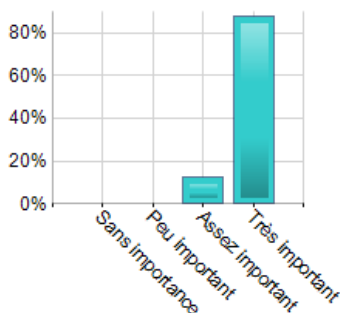
Il en ressort que le cheminement sur dix ans d'interventions de chercheurs en gestion auprès des salariés a eu une influence certaine. L'apport de concepts a permis de structurer le management du noyau dur (GRI) ainsi que la vision des dirigeants.

2.1 Les apports de la recherche-intervention

Les divers apports de la recherche-intervention conduite parallèlement à l'expérimentation sont clairement exprimés dans les résultats des deux questions ci-dessous.

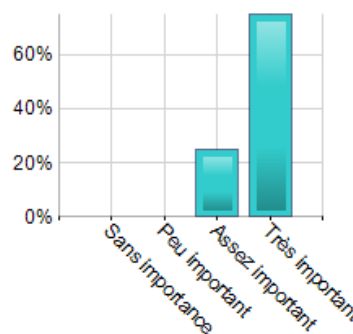
63. selon vous quelle importance pour le développement de votre PME a eu cette démarche de recherche sur ces dix ans ?

Taux de réponse : 100,0%
Moyenne = 3,88 Médiane = 4,00 Ecart-type = 0,34
Min = 3,00 Max = 4,00



53. selon vous cette recherche a-t-elle influencé le management de votre PME ?

Taux de réponse : 100,0%
Moyenne = 3,75 Médiane = 4,00 Ecart-type = 0,45
Min = 3,00 Max = 4,00



Tout comme les scores, les verbatim légitiment la recherche-action comme l'indiquent les réponses à la question suivante : « Quel est le bilan de cette recherche et notamment de la GRI ? »

Une certaine richesse par la réflexion menée en temps réel entre les chercheurs et le noyau dur. L'observation permanente a permis d'éviter des fausses routes rapidement. Les apports mutuels entre les personnes par de fréquentes réunions d'échanges sur des sujets innovants.

C'est une bonne expérience, riche, intéressante par la transmission des connaissances et la possibilité d'évolution ; cela entraîne rapidement un fort sentiment d'appartenance.

Très positif ; sans cet accompagnement je n'aurais pas participé à la transmission ; cela permet de prendre de l'assurance ; cela ne correspond pas à tous les caractères ; il faut avoir confiance au mentor pour que cela fonctionne ;

La passation s'est faite de manière amicale entre les acteurs, favorables à ce type d'accompagnement pour transmettre les relations avec les clients et faciliter le rapport de confiance
C'est un bilan largement positif ; cela a permis de créer une entreprise et son noyau dur, cela a permis une évolution favorable des membres du noyau dur.
La transmission du savoir
C'est un bilan très positif avec des hauts et des bas, avec des moments où on a envie de quitter. il y a le bonheur d'avoir amené le bébé à terme; cela fait plaisir au bout de dix ans que l'entreprise soit prospère vu le contexte économique en France.
Une aventure humaine ; des idées qui sont devenues réalité ; des créations d'emplois ; une reconnaissance du savoir-faire ; c'est l'évolution de plusieurs salariés ; la création de différentes expertises distinctives avec un accroissement du chiffre d'affaires qui permet la mise en place d'un cercle vertueux : formation, qualification, productivité, compétitivité développement, attractivité
On ressent les méthodes d'une grande entreprise où les choses sont structurées
Je ne serais pas là sans cette démarche ; cela m'a permis d'échanger en permanence avec le noyau dur ; il y a un intérêt autre que mon travail.
Respect des ressources humaines ; valorisation des salariés ; feed-back en donnant la parole à tous les salariés
L'accompagnement est quelque chose de très important ; le départ du dirigeant doit se préparer et la constitution d'un noyau dur est une réponse satisfaisante.
J'ai appris beaucoup, j'ai vu passer beaucoup de monde, j'ai transmis mon expérience aux nouveaux
C'est une réussite par les résultats ; on existe encore et en bonne santé.
Une transformation progressive tant sur le personnel que sur le matériel ou technicité avec quelques coups de fièvre. C'est la consolidation du capital réticulaire avec le choix de réseaux efficaces et efficients.

Les résultats sont largement satisfaisants : existence de la PME dix ans après, emploi de 40 salariés, chiffre d'affaires supérieur à six millions d'euros, résultat net positif.

Toutefois, l'expérience menée a nécessité des efforts au-delà des estimations de départ. L'« investissement temps » nécessaire pour assimiler et partager tous les concepts proposés (noyau dur, expertises distinctives, KR, socialisation des repreneurs, départ du dirigeant, gestion de ressources intrapreneuriales et mentorat) a été considérable car le temps de la pédagogie et de l'assimilation est un temps long.

C'est ce qui ressort dans les réponses à la question : « Merci de préciser les éléments qui vous ont paru contre-productifs d'une manière générale ».

Le départ de collaborateurs. La difficulté de trouver du temps pour les réflexions communes. La difficulté de mise en application des concepts par peur de la nouveauté et des habitudes bien ancrées.

C'est chronophage ; difficulté pour certains collaborateurs de se positionner ; comment gérer les différentes dimensions constitutives du noyau dur; identifier un noyau dur pour un dirigeant est important, le formaliser est plus délicat.

Démarche chronophage

Le côté conceptuel est quelquefois compliqué ; pour le comprendre, il faut le vivre.

Ce qui m'a un peu perturbé c'est le début du réseautage ; à l'époque cela me paraissait évident et je ne voyais pas l'intérêt d'en parler. En fait ce n'était pas le cas ; cela a permis de formaliser et d'homogénéiser la démarche des différents membres pour un capital commun.

L'idée générale qui se dégage sur les apports de la recherche en PME reste donc très positive. Il convient de souligner la réserve principale sur l'aspect chronophage dû à l'appréhension et à l'opérationnalisation des concepts. Le passage de la théorie à la pratique a nécessité des ajustements tout au long de cette démarche abductive.

À la question générale : « Selon vous, quelle importance pour le développement de votre PME a eu cette démarche de recherche sur ces dix ans ? » À deux exceptions près les répondants ont répondu : « très important ».

Cet avis est confirmé par les réponses à la question suivante : « Merci de préciser les éléments qui vous ont paru productifs d'une manière générale ».

Le partage de la réflexion entre salariés. Les apports de la théorie même si en PME cela reste rare. Une vision construite sur des concepts novateurs. Des échanges avec des projets novateurs. Le rapide développement de la PME grâce à l'innovation managériale qui a permis de développer des expertises distinctives.

La recherche appliquée ainsi que la proximité permettent de communiquer très rapidement grâce à une culture commune

Permet de prendre du recul ;

La transmission de la confiance, des clients, des banquiers. Le passage de témoinS dans le temps

La transmission, l'accompagnement, la sécurité pour les repreneurs, l'approfondissement des concepts ; permettent de sortir la tête du guidon et facilitent la cohésion de l'équipe

On a pu se rendre compte rapidement des erreurs et les rectifier suffisamment tôt et éviter de graves difficultés. L'apport de la gestion est important pour savoir où l'on va

Cela s'apparente à un apprentissage qui permet la compréhension des concepts quand ils sont mis en pratique. L'apport de l'expérience d'une transmission. La prise de hauteur de vue.

Cela permet des échanges constructifs dans l'intérêt de l'entreprise ; on ne reste pas dans sa bulle et cela permet de converger vers le même but

Cela permet de prendre le temps de se poser et d'identifier les problèmes de fonctionnement et de communiquer sur ses réflexions avec des questions ouvertes

J'aime ce sentiment d'unité et cette confiance qui permet de faire des choses ensemble avec une implication commune ; cela nous a rapprochés ; le fait de mettre des mots sur ce que l'on vit permet de formaliser et de se comprendre plus facilement.

Le grand investissement pour les formations qui ont permis d'améliorer la productivité et la compétitivité de l'entreprise

On a les notions des concepts sur le management quotidien qu'on aurait ignoré. Cela a permis d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise : les échanges au sein du noyau dur sont très efficaces et porteurs de solutions.

Développer le capital réticulaire en identifiant les réseaux et leur fonctionnement ; le développement des expertises a apporté une plus-value et a donné une image de professionnalisme. Le noyau dur par sa stabilité apporte un confort dans le travail et dans les rapports avec les collègues.

2.2 La mobilisation d'un noyau dur salarié autour de la quête informationnelle et relationnelle

De l'ensemble des concepts mobilisés au cours de l'expérimentation, celui de Noyau Dur (ND) mérite des clarifications. Il se dégage plusieurs dimensions du ND. Ainsi, un clivage a été ressenti à l'égard des membres du ND détenteur de capital.

La dimension capitaliste, c'est-à-dire relative aux détenteurs de parts sociales, semble clivante et devient la dimension de référence dans l'esprit des autres membres du ND managérial.

En effet, la correspondance entre les membres détenteurs de parts et les membres en responsabilité n'est pas symétrique. Tout en reconnaissant l'intérêt pour la PME de disposer d'un ND, un regret a été exprimé sur la difficulté à s'y intégrer. Se posent alors des questions fondamentales sur l'aspect dynamique du ND, son évolution et sa finalité. Ces questions ont émergé à l'épreuve du terrain et il importe de proposer des réponses.

À la question « Quels sont selon vous les inconvénients de l'existence d'un ND ? » le clivage est souvent cité. On parle même de « confrontation ». Ce risque d'entropie du ND mérite d'être étudié pour y apporter des réponses contextualisées.

Le dirigeant doit en permanence expliquer à ses collaborateurs. Il peut y avoir des périodes de mécontentement ou de différence de vision.

Les désaccords qui peuvent surgir ; risque de ralentir les décisions si plusieurs personnes interviennent

Tout le monde se sent obligé de donner un avis ce qui rend plus difficiles les décisions à prendre ; il est difficile de rentrer dans le noyau dur.

L'intégration d'autres membres est difficile et compliquée ; il faut du temps pour acquérir la confiance ; il faut que l'implication y soit.

Confrontation ; manque d'ouverture aux autres salariés

C'est que souvent le noyau dur s'installe dans un confort. Quand l'entreprise fonctionne bien on a tendance à baisser la garde.
Le noyau dur a tendance à rester fermé ; quand on est dans un cocon on a tendance à ne pas intégrer de nouvelles personnes
C'est toujours les mêmes personnes ; on ne peut compter que sur le noyau dur.
Il peut y avoir des barrières de communication pour les plus timides généralement pessimistes : ils ont peur de ne pas être entendus. Si on ne se sent pas intégré au noyau dur, on est moins impliqué.
Cela peut créer un décalage avec les autres membres qui ne font pas partie du noyau dur en termes d'investissement personnel.
Pour les nouveaux arrivants, il est difficile d'intégrer le noyau dur
Il est plus difficile pour les nouveaux d'intégrer le noyau dur ; en effet il n'est pas évident d'identifier ou reconnaître de nouvelles ressources.

Bien que les inconvénients soient exprimés clairement, les avantages de l'existence d'un ND sont reconnus par l'ensemble des répondants avec un score de 3.88 sur 4

Les verbatim légitiment l'intérêt de l'existence d'un ND, au vu des réponses à la question : « Quels sont selon vous les avantages de l'existence d'un ND ? »

Le dirigeant n'est pas isolé. Il peut s'appuyer sur des personnes de confiance.
À plusieurs points de vue ; plusieurs angles de vision ; plusieurs personnes pour définir la stratégie
Le fait d'avoir plusieurs personnes qui réfléchissent sur le même problème avec des approches différentes ; des personnes qui oeuvrent dans l'intérêt de l'entreprise ; le noyau dur permet la transmission de la culture de l'entreprise.
Cohésion ; solidarité ; entraide
Équipe proche qui échange en confiance
C'est préserver l'avenir de l'entreprise en s'appuyant sur le passé de l'entreprise
C'est d'avoir une relation de confiance, d'appartenance et d'existence ; une certaine fierté d'appartenir à une équipe ; un parallèle au sport d'équipe ; on transpire pour les mêmes objectifs.
Cela permet de toujours faire avancer l'entreprise
Ce sont des référents pour le reste des acteurs ; ils donnent le ton ; c'est sur eux qu'il faut se caler pour suivre les décisions prises dans l'entreprise
Fidéliser et impliquer les membres du noyau dur
Cela permet d'avoir des échanges constructifs. Cela permet une forte réactivité.
On peut confronter les idées et sortir les meilleures solutions pour l'entreprise.

La notion d'une équipe qui communique en confiance se dégage des entretiens.

3. L'accompagnement mentorat dans la durée

Parfois confondu par les salariés avec la recherche-action mise œuvre tout au long des dix années d'expérimentation sous des appellations évolutives, le concept de mentorat est apparu récemment comme le concept synthétisant l'ensemble des expériences et des outils mobilisés au cours du processus de transmission de l'entreprise.

Les concepts utilisés successivement et partagés dans la rhétorique managériale ont été : l'intention de céder chez le dirigeant, la détection d'intrapreneur-repreneurs chez les salariés, le repérage du noyau dur salarié, la GRI, l'intrapreneuriat, la nature des réseaux relationnels internes et externes en PME, le capital réticulaire du noyau dur, la transmissibilité du capital réticulaire, le deuil du cédant, la légitimation du repreneur, le règne conjoint entre cédant et repreneur, le leadership, les expertises distinctives facteur de compétitivité...

Sur une échelle de Likert de 4 les scores des avantages du mentorat avant la transmission est de 3.94 ; pendant la transmission le score est 3.88 et après la transmission de 3.63. Bien que les scores soient largement au-dessus de la moyenne, nous notons une dégressivité du score dans les périodes successives. Le besoin en mentorat diminue progressivement avec l'acquisition d'expérience du ND.

Soucieux de savoir si le mentorat avait du sens et se révélait utile avant, pendant ou après la transmission, nous avons prolongé le questionnaire et obtenu les résultats suivants.

3.1 L'utilité du mentorat en général

Quels sont selon vous les apports du mentorat en PME ?

C'est d'éviter l'isolation du dirigeant. C'est de lui apporter un éclairage quand il a le nez sur le guidon.
Évolution rapide dans une PME par la proximité et la polyvalence
C'est l'expérience, la connaissance, le recul
L'expérience de l'ancien et le dynamisme de la jeunesse
La sécurité, un œil expérimenté capable d'anticiper plus rapidement ; une vision plus complète
Apports de connaissances et sécurité
Permet d'éviter les pièges administratifs et techniques
C'est un accompagnement indispensable pour éviter des erreurs grossières et pour sécuriser les choix stratégiques
Avoir de la sérénité et l'expérience d'une personne qui a déjà vécu les problématiques de transmission et de développement
La connaissance du mentor au service des repreneurs
Très important avec une équipe de repreneurs jeunes par un apport de connaissances et d'expérience

Garder la même image de l'entreprise en gardant les mêmes valeurs ; transmission du savoir-faire et de l'expérience
L'apport du réseau, avoir l'avis d'une personne d'expérience lors des décisions stratégiques
Le savoir-faire, l'expérience du vécu
La sagesse, la prudence, l'anticipation des évènements et leurs conséquences.
Cela apporte de la stabilité, de la sérénité, de la fidélité, du recul et le transfert des connaissances

Il était instructif de saisir les réserves ou limites avec la question suivante, pour une meilleure approche du mentorat en PME.

« Quelles sont selon vous les difficultés du mentorat en PME ? »

Avant tout les difficultés sont d'ordre psychologique du fait de l'affrontement de plusieurs personnalités. C'est également la dynamique du transfert du pouvoir. Qui est le patron ? quand devient-on le patron ? Les repreneurs ne voient pas immédiatement les apports du mentorat.
S'inscrit dans la durée ; après la transmission la consultation permet de réfléchir sur le point de vue du mentor même s'il y a divergence
Avoir deux patrons à qui rendre compte ; il existe un flou dans la gouvernance.
C'est surtout pour le mentor de s'effacer et au mentoré de s'affirmer face au mentor
L'âge des deux parties entre l'ancien et le nouveau
Il faut avoir envie d'être mentoré pour le repreneur et envie de transmettre pour le cédant.
La difficulté du passage de témoin ; à partir de quand le pouvoir est transféré.
Le partage de la vision de l'entreprise est complexe ; tout dépend si le mentoré est réceptif ou pas et s'il a suffisamment d'humilité.
Le mentorat peut éviter aux repreneurs d'aller vers une autre direction par l'influence du mentor
Il y a des visions qui s'affrontent tout en ayant un but commun ; certaines décisions ne sont pas faciles à mettre en œuvre.

Conclusion

Transmettre une entreprise c'est être attentif à ce que la PME ne s'interrompe pas au départ de son dirigeant. Qu'elle survive comme entité humaine. Cette préoccupation interroge sur ce que le cédant laisse derrière lui. Sur le sens de sa responsabilité sociale intergénérationnelle qui s'oppose à l'individualisme égoïste éventuel du dirigeant (strictement financier). Mais en même temps, transmettre c'est pour un dirigeant laisser une empreinte (une trace) avec la satisfaction d'avoir des successeurs qui bénéficieront de cet indescriptible et complexe capital social que le dirigeant a constitué une vie durant.

Au-delà de ces buts transcendants sous-jacents à la démarche voulue par un transmetteur le chercheur doublé de sens pratique revient au thème de la transposabilité ou de la transférabilité de l'expérience accumulée en considérant les apports qui ressortent des verbatim.

Il en ressort que cette recherche engagée à partir d'une observation-participante permet de rendre le savoir actionnable et utile au quotidien de la PME. Ce riche échange inscrit dans la durée entre les chercheurs et les divers acteurs de cette PME est le fruit d'une confiance construite avec le temps. Elle a permis de constater comment les acteurs de la PME ont contextualisé les concepts et se les sont appropriés. Les idées fortes qui se dégagent sont que cette recherche a fluidifié, a structuré la communication entre les salariés et leur a donné une meilleure vision générale. Elle a de surcroît généré un processus de confiance en soi dont beaucoup étaient dépourvus au départ, en se familiarisant avec la participation aux réflexions et aux décisions stratégiques. Au total cela a généré un sentiment de sécurité, gage de clairvoyance pour l'avenir.

La richesse des matériaux recueillis permettra de poursuivre une analyse complémentaire pour approfondir la compréhension de l'impact du mentorat dans un contexte de transmission en PME.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Adla L. ; Gallego-Roquelaure V. (2019). « Manager l'innovation en PME » Editions EMS, Caen

[2] Andrieux MA, (2005). « Le capital immatériel : une valeur durable pour les PME » RFC, 379, juillet-août 2005.

[3] Baillete.P, (2000). « L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants ». Thèse de doctorat en Sciences de gestion. Université Montpellier 2.

[4] Boissier J-P, (2018). "Les bonnes pratiques des Pépites" Pépite France, FNEGE, Paris.

- [5] Boumedjaoud D, (2018) "Identification des opportunités par le repreneur de PME : le rôle du mentorat" Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier.
- [6] Burt R, (1992). "Structural Holes, the Social Structure of Competition", Harvard University Press. (2000), "The Network Structure of Social Capital", Research in Organizational Behavior.
- [7] Chabaud D. et Ngijol J. (2010). « Quels réseaux sociaux dans la formation de l'opportunité d'affaires ? », Revue française de gestion, ce numéro, 2010/7. n°206.
- [8] Estève JM (1997) : « La gestion des ressources intrapreneuriales et le succès du rachat de l'entreprise par ses salariés » Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- [9] Geindre S. (2012). « S'approprier le réseau du cédant après une reprise », Entreprendre et Innover (N° 14) p 40-48.
- [10] Géraudel Mickaël, « Comprendre et développer son réseau relationnel : Le cas des dirigeants de PME », Vie & sciences de l'entreprise, 2011/2 (N° 188).
- [11] Granovetter, M. (1985). "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". American Journal of Sociology 91 (November).
- [12] Julien, PA. (2007) : « Le réseautage riche : une condition de croissance pour les PME » Vème congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat Sherbrooke, 4-5 octobre.
- [13] Mahé de Boislandelle.H, (2015) « gestion des ressources humaines dans les PME » Economica, Paris, 3e édition, 420p.
- [14] Mahé de Boislandelle.H, (1996) « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME » Revue Gestion 2000, vol 4, juillet-août 1996 (18p).
- [15] Mahé de Boislandelle H, et Estève JM
« Les data relationnelles à l'aune de l'intelligence artificielle » IAS Genève, 31 mai 2019.
« L'implication réticulaire des dirigeants de PME cet impensé du management » IAS Guadeloupe, 17 et 18 mai 2018.
« Conduire une transmission en PME » EMS, Paris, 200p. (2015)
- [16] Messeghem, K., Sammut, S., (2011), L'entrepreneuriat, Editions EMS, Caen.
- [17] Marchesnay M. (1992), La PME, une gestion spécifique, in Problèmes économiques, n° 2276, 20 mai, p 26-32.
- [18] Saoudi, L., (2010) : « Le management de Noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.

[19] Simon F et Tellier A (2013) : « Comment développer le capital social des intrapreneurs ? » RFG, n°233.

[20] Verstraete, T, Saporta, B. Création d'entreprise et entrepreneuriat, Éditions de l'ADREG, janvier 2006.

L'impact de la gestion du bloc compétences sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV – par l'exemple

Mohammed MERI

Université de Strasbourg – Laboratoire Sage

Email : mhdmeri@gmail.com

Résumé

Les chaînes globales des valeurs (CGV) comprennent plusieurs éléments utilisés comme atouts de réussite dans les démarches des entreprises, ceux divisés en activités : principales (conception, fabrication, approvisionnement, logistique, marketing, commercialisation, vente, services, ...) et activités de support : (Infrastructure, GRH, finance, informatique, recherche et développement, ...). La GRH et un de ses composants le plus efficace celle de la (Gestion des compétences) représente un atout crucial de tout faire et de faire exécuter toutes les activités des CGV par un management intégré. Les compétences humaines ne sont pas des capacités abstraites isolées de son environnement (Autres composants des CGV), mais elles sont toujours considérées comme une potentialité à pratiquer dans des situations réelles du travail. Les compétences humaines sont des déterminants primordiaux de l'efficacité de l'entreprise et un atout du succès et de la performance professionnelle dans la pratique du management. La compétence comme élément de gestion nécessite, de transférer dans le contenu réel du professionnel d'une habileté humaine, peut être utile à répondre à toute situation de travail, et de rechercher par ailleurs les moyens nécessaires pour réaliser de façon satisfaisante toute activité des entreprises. L'identification des compétences nécessaires à la résolution de la situation du travail est donc attendue dans l'argumentation des acquis du bloc compétences : (savoir, savoir-faire, expériences, savoir-être) lors de pratique de management. Évaluer une habileté humaine exige donc pour le professionnel, d'identifier les liens que l'agent fait avec son bloc compétences, de connaître les stratégies managériales mises en place pour transférer ce bloc compétences d'une situation à une autre, compte tenu du contexte professionnel de la réalisation de l'activité du travail.

Cette communication suit la méthodologie exploratoire, comparative en étudiant et en analysant des études et des recherches théoriques et pratiques déjà faites sur le sujet. Elle propose un composant essentiel telle que la gestion des compétences comme atout de réussite des CGV dans les démarches du management intégré des entreprises, et enfin elle propose un modèle pratique pour le mettre en œuvre en vue de réaliser les objectifs et attendre la performance.

Mots clés : gestion des compétences, CGV, management, performance.

1. Revue des littératures

L'approche Chaîne Globale de Valeur s'inscrit historiquement dans la lignée des approches filière. Une filière de production est une succession d'opérations de transformation dissociables entre elles et liées par des enchaînements techniques.

Ces opérations donnent lieu à un ensemble de relations économiques et commerciales, qui débouchent elles-mêmes sur des stratégies de la part des acteurs de la filière. Morvan Y. (1991). Gereffi G. (1995) situe l'origine des CGV dans l'intensification, au cours des années 1990, des stratégies d'externalisation des grandes firmes.

Ces évolutions stratégiques se traduisent par un éclatement et une dispersion géographique des différentes activités participant à la création de la valeur, qui étaient réalisées jusqu'alors à l'intérieur des frontières de l'entreprise selon une logique d'intégration verticale. C'est désormais à l'échelle mondiale que les actes complémentaires induits par le processus de conception, production et commercialisation des produits et des services sont éclatés et relocalisés.

La conceptualisation fournie par l'approche est multidimensionnelle. Elle identifie quatre dimensions inter-reliées selon lesquelles les CGV doivent être analysées :

- leur structure *input-output*,
- leur territorialité ou configuration géographique,
- leur dimension socio-institutionnelle
- leur mode de gouvernance)

Gereffi G. (1995).

L'approche CGV constitue un outil d'analyse « de chaînes de valeur désormais transnationales, organisées dans des enchevêtrements complexes de réseaux intra et inter-entreprises et dans lesquelles la hiérarchisation des activités, les systèmes de décision, les rapports de pouvoir et les relations au territoire ont profondément évolué ». Palpacuer F., Balas N. (2010).

Une chaîne de valeur comprend toutes les étapes que franchit une entreprise pour produire un produit ou un service et le livrer au client, depuis la conception jusqu'à l'utilisation finale, voire au-delà. Ces étapes comprennent des activités comme :

- la recherche et la conception,
- la production,
- le marketing,
- la distribution
- l'appui au consommateur final.

Le modèle de l'évaluation de l'état de préparation en fonction des 3C : (Clarté, compétences et compatibilité) Le Service des délégués commerciaux du Canada (2010). Le concept de

chaîne de valeur, qui se réfère à la séquence des processus par lesquels les biens et les produits sont conçus, fabriqués et mis sur le marché, est mobilisé dans l'approche CGV afin d'éclairer le phénomène de mondialisation. Vercher Chaptal. Corinne, Palpacuer. Florence (2013).

La Chaîne Globale de Commodités a précédé la CGV, et elle est définie comme un « Réseau inter-organisationnel construit autour d'un produit qui relie des ménages, des entreprises et des États au sein de l'économie mondiale ».

Les chercheurs, à partir de divers cas d'étude, ont proposé un cadre théorique d'analyse des Chaînes Globales de Valeur. Ils ont construit une typologie de CGV comprenant trois catégories intermédiaires entre l'intégration verticale et la coordination par le marché afin d'analyser les différentes formes de réseaux observées. SOULLIER. GUILLAUME (2013).

En fait, Le concept de chaîne globale de valeur est tiré de l'ouvrage de Michael Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (traduit en France sous le titre : L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ?).

Pour Porter, la chaîne de valeur est l'ensemble des étapes déterminant la capacité d'un domaine d'activité stratégique, d'une entreprise ou d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel. Ces étapes correspondent aux services de l'entreprise ou de manière arbitraire aux activités complexes imbriquées qui constituent l'organisation.

Également, Pour Michael Porter, il y a des activités impliquées dans la chaîne de valeur :

- les activités principales : celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit ;
- les activités de soutien ou support : celles qui viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de la firme.

Concernant sa chaîne de valeur, l'entreprise doit :

- d'abord faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel en identifiant la totalité de la chaîne de valeur permettant d'être compétitif dans le secteur ;
- cerner les atouts que la firme possède sur chaque activité
- et déterminer celles qui permettent de créer le plus de valeur pour le client. Elle doit permettre d'affecter à chaque activité des coûts spécifiques.
- tenir compte également que la performance globale dépend autant de la performance de chaque activité que de la performance des liaisons qui existent entre les activités.

C'est donc un outil d'optimisation et d'analyse valeur/coût qui peut être sujet à caution dans la mesure où la valeur interprétative est forte, un instrument où l'analyse humaine subjective est bien présente. Les activités de base comprennent (Gestion des ressources

humaines qui se retrouve aussi dans toutes les activités de base). Institut de recherches économiques et sociales FO (2016).

Enfin, une chaîne de valeur est caractérisée par un lien entre l'ensemble des activités et opérations nécessaires à la mise sur le marché d'un produit ou d'un service. Cette collaboration est axée sur le marché car elle permet aux entreprises qui la composent de répondre aux besoins et aux attentes des consommateurs ou utilisateurs finaux.

La valeur est captée dans tous les maillons de la chaîne, et la valeur ajoutée de la chaîne devrait être plus importante que la somme des valeurs ajoutées de chacun des maillons.

L'ensemble des décisions prises à une certaine étape du processus a un impact sur les étapes suivantes.

L'objectif principal de la chaîne de valeur est de satisfaire les attentes (comme maximiser les bénéfices pour les entreprises) de tous ses acteurs et parties prenantes dans l'idéal, ou *a minima* d'un maximum d'acteurs. Il s'agit donc pour les entreprises constitutives de la chaîne de valeur d'accroître l'avantage concurrentiel d'un ensemble d'acteurs en collaborant à un projet commun. Une chaîne de valeur est donc un partenariat stratégique entre des entreprises interdépendantes qui entretiennent des liens de collaboration dans l'optique de dégager de la valeur ajoutée pour plusieurs acteurs. Gaëlle Petit (2019).

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines et la gestion des compétences, la récente littérature illustre que le taylorisme arrive à son terme. C'est ce qui justifie de changer de manière à organiser le travail et à former autrement les personnes pour bien produire et mobiliser leurs compétences.

Dans cette vision, la condition de réussite de ce changement reposerait sur l'individu, ce serait de sa responsabilité que dépendraient la durabilité et la performance de l'entreprise et des emplois. Le moteur de cette nouvelle organisation serait donc l'individu et son engagement à travailler pour l'entreprise pour qu'elle soit efficace et réussite.

Pourtant, son implication est largement dépendante d'autres paramètres, actuellement niés, dans les organisations analysées, tels que la gestion des hommes (les aspects dynamiques de la compétence) et le poste auquel il est affecté (les aspects structurels de la compétence).

Cette approche basée sur les compétences fondamentales est très fortement liée au modèle mental des dirigeants sur ce qu'est leur entreprise, sur leur capacité à regarder au-delà, à formuler et faire partager une vision de l'avenir souhaité, et à s'organiser pour réussir.

Ce changement, pour le XXI^e siècle, est aussi, un changement mental, une transformation de la représentation du monde. Meignant . Alain (2000). À l'origine, L. Katzr a, au cours du siècle dernier, proposé et distingué trois types de compétences :

- les compétences conceptuelles (analyser, comprendre, agir de manière systémique);
- Les compétences techniques (méthodes, processus, procédures, techniques d'une spécialité) ;

- les compétences humaines (dans les relations intra et interpersonnelles).

Ces types s'avèrent pratiques car ils présentent un découpage plus classique, qui décompose les compétences en (savoirs, savoir-faire et savoir être). KATZ R.L. Robert (1974).

À son tour, Philippe Carré et P. Caspar ont défini la compétence : La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée. Ils réalisent ensuite une étude comparative des cinq manières d'aborder les compétences :

- approche par les savoirs,
- approche par les savoir-faire,
- approche par les comportements et le savoir-être,
- approche par les savoirs, savoir-faire et savoir-être,
- approche par les compétences cognitives).CARRE .PH, CASPAR .P(1999).

Guy le Boterf propose, quant à lui, une autre définition : La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné, il distingue plusieurs types de compétences :

- savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter),
- savoirs procéduraux (savoir comment procéder),
- savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer),
- savoir-faire expérientiels (savoir y faire, savoir se conduire),
- Savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conduire),
- savoir-faire cognitifs (savoir traiter de l'information, savoir raisonner, savoir nommer ce que l'on fait, savoir apprendre). LE BOTERF .G(2000).

À vrai dire, les différents modèles utilisés dans les services RH aujourd'hui permettent de mieux comprendre la notion de compétence. Elle comporte, en effet, trois dimensions indissociables :

La première est une dimension de structure liée au poste occupé par le salarié (elle est essentielle dans un modèle de la qualification du poste de travail telle que l'organisation taylorienne).

La deuxième est la dimension dynamique qui dépend de l'organisation et de la gestion (elle met l'accent sur le caractère collectif de l'activité de travail, qui ne cesse d'être mis en avant par l'encadrement).

Enfin, la dimension individuelle, liée au diplôme de l'individu mais aussi à son engagement au travail, à ce que l'entreprise nomme son « comportement » ou le « savoir-être ». Segal. Elodie (2005).

Également, la compétence correspond à la mise en œuvre par un intervenant en situation, dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié mais coordonné de ressources pertinentes

permettant la maîtrise de la situation. La compétence est à appréhender comme un savoir agir reconnu dans un environnement et dans le cadre d'une méthodologie définie. Jonnaert, Philippe, et Al (2005).

La compétence est une conception utilitariste des savoirs et serait de fait liée à la logique de l'entreprise, importée dans le champ de l'éducation, en liaison avec l'évolution du marché du travail. Tozzi, Michel (2011). OIF a défini : une compétence comme étant un pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet de réaliser adéquatement des tâches, des activités de vie professionnelle ou personnelle, et qui se fonde sur un ensemble organisé de savoirs : connaissances et habiletés de divers domaines, stratégies, perceptions, attitudes, etc. OIF (2009).

Jonnaert, Ph. a dit : dans les écrits du monde de l'éducation ou de la formation portant sur les compétences, il est régulièrement affirmé, dès les premières pages, que la notion de compétence est polysémique. La compétence ne bénéficie pas encore d'une conceptualisation réellement partagée. Jonnaert, Ph. (2015).

Les chercheurs de la (Chaire UNESCO de Développement curriculaire (CUDC) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) parlent de notion plutôt que de concept de compétence. Il apparaît que les compétences constituent une source d'avantages stratégiques durables et que l'identification ainsi que l'évolution des compétences constituent une problématique centrale de la survie et de la prospérité des entreprises. Pour demeurer compétitive ou assurer simplement sa survie, toute entreprise a besoin de revoir et d'améliorer continuellement ses stratégies et ses façons de faire ; et si on admet que les décisions reposent souvent sur les compétences distinctives du dirigeant, alors il est crucial pour ce dernier d'identifier et de renouveler ses capacités et aptitudes.

Au niveau individuel, les définitions de la compétence se sont tout d'abord articulées autour de deux axes principaux le savoir et le savoir-faire. Aubret, J. & all 1993). En effet, les compétences n'existent que quand elles sont reconnues par l'environnement de travail. Elles sont inséparables de l'entreprise qui les met en œuvre et n'ont de valeur que par rapport à l'entreprise qui va les utiliser et les développer. D'un autre côté, c'est l'articulation et la valorisation sur une longue période des compétences individuelles particulières qui définiront les compétences clés de l'entreprise, conduisant à un avantage concurrentiel solide et durable. Ainsi, les niveaux individuel et collectif sont fortement liés et interdépendants. D'autres auteurs parlent de « transmission » de compétences. Astier, Philippe & all (2006).

Donc, la compétence peut être définie comme la capacité à mobiliser les savoirs, expériences et expertises, savoir-faire et savoir-être, et à les mettre en réseau pour traiter une situation complexe. Les compétences expriment l'opérationnalité des connaissances, dans l'exercice de la complexité. Certaines peuvent renvoyer à des contextes strictement théoriques, d'autres à des activités plus proches des situations professionnelles, certaines engagent l'individu, d'autres des collectifs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences GPEC, est un projet d'entreprise pour construire l'avenir ; au-delà de son aspect réglementaire, c'est pour les entreprises, une opportunité rare de se pencher sur l'avenir grâce au pilotage de leur activité et de leur stratégie de développement. Au cœur des processus RH, la GPEC a une influence sur les rémunérations, la gestion des carrières, la mobilité, la formation ou encore le recrutement.

C'est de cette façon que touchant toutes les states de l'entreprise et toutes les fonctions, elle participe au développement des organisations. Gagner en compétitivité grâce à une vision proactive de vos ressources humaines est un gage de longévité pour votre entreprise. (<https://www.eurecia.com/logiciel-competences/dossier/referentiel-competences>).

La recommandation du Parlement européen 2006/962/CE a ainsi défini le Référentiel des compétences : un ensemble de connaissances, d'aptitudes et d'attitudes appropriées au contexte. Chaque compétence impliquant de celui qui la met en œuvre « la réflexion critique, la créativité, l'initiative, la résolution de problèmes, l'évaluation des risques, la prise de décision et la gestion constructive des sentiments. Les compétences inhérentes à l'exercice du métier étant d'ores-et-déjà définies, il convient de les transposer dans le cadre de l'élaboration d'un référentiel de formation ou programme d'études qui s'exprime via un curriculum. PABA. J- F (2017).

2. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUE

2.1. Objectifs de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est de mettre en évidence les concepts de la gestion du bloc compétences et son impact sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV– par des exemples. Les sous-objectifs sont tels :

1. Introduire la gestion du bloc compétences et son impact sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV pour aborder ce sujet,
2. Illuminer les modèles appliqués de plusieurs approches,
3. Proposer un nouveau modèle pratique de la gestion du bloc compétences et son impact sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV.

2.2. La problématique

La recherche aborde les problèmes et problématiques suivants :

- Quels sont les modèles réussis dans l'application de la gestion du bloc compétences et son impact sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV en situation professionnelle.
- Quel est l'impact de la gestion du bloc compétences et son impact sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV?

- Comment développer et mettre en œuvre un modèle pratique de la gestion du bloc

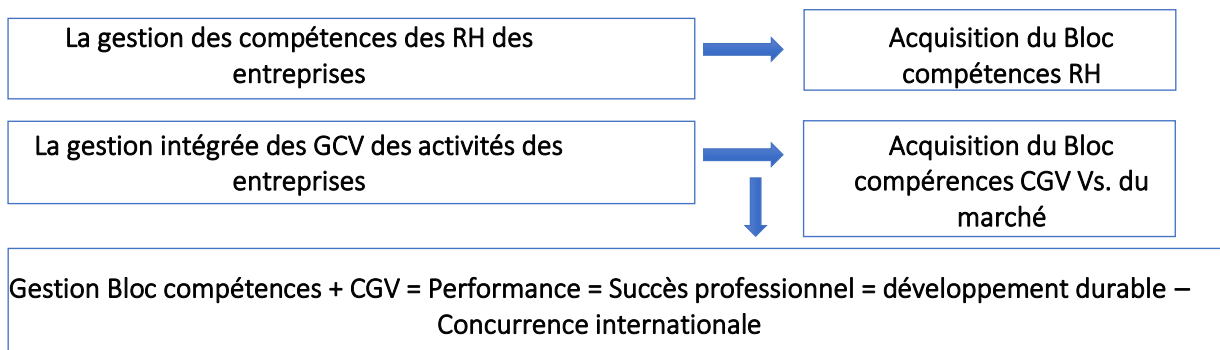
3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Pour achever cette recherche, Nous avons suivi la méthodologie exploratoire et l'analyse comparative et qualitative en étudiant et en analysant des études et recherches théoriques et pratiques déjà faites sur le sujet en vue de bien aborder le sujet et ajouter une contribution scientifique à ce domaine. Les recherches mentionnées et analysées de façon descriptive et comparative étant très riches par leur contenus (concepts et modèles), ce qui a bien orienté et enrichi cette recherche.

4. LE CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique basé sur les objectifs, la problématique de la recherche se schématise comme suit :

Figure 1 shows the theoretical framework



5 - LA GESTION DU BLOC COMPLEMENTAIRE COMME UN ATOUT DES CGV, POURQUOI ?

Pour toute entreprise, pour pouvoir soutenir avec succès la concurrence dans le milieu des affaires internationales, il est crucial d'être certain de posséder les attributs (individuels et organisationnels) opérationnels nécessaires. L'évaluation de l'état de préparation peut être utile pour donner cette assurance.

5.1 Évaluation de l'état de préparation aux chaînes de valeur mondiale

Le Service des délégués commerciaux du Canada (2010) a proposé un modèle de l'évaluation de l'état de préparation en fonction des 3 C (Clarté, compétences et compatibilité).

Ce modèle vise à évaluer si l'entreprise possède ce qu'il faut pour soutenir la concurrence internationale. Il se fonde sur trois facteurs clés de la réussite des chaînes de valeur mondiale : (la clarté, les compétences et la compatibilité). Afin d'évaluer l'état de préparation de l'entreprise, il faut répondre à trois questions simples :

1. L'entreprise fait-elle preuve de **clarté** dans une solide vision commune ou stratégie d'affaires ?
2. L'entreprise possède-t-elle des compétences de base concurrentielles qu'elle peut exploiter ?
3. L'entreprise peut-elle nouer des relations d'affaires efficaces avec des partenaires compatibles ?

Afin de répondre à ces trois questions, les entreprises doivent ventiler leurs activités et examiner chaque aspect de celles-ci séparément. Le modèle des 3C aide dans ce processus. Étape par étape, évaluer chacun des trois C, en comparant les capacités opérationnelles de l'entreprise au modèle à mesure qu'elle avance. Après avoir terminé l'exercice, l'entreprise est prête à envisager de rivaliser sur le marché international avec (CLARTÉ COMPÉTENCE COMPATIBILITÉ RÉUSSITE).

5.2. La fonction Compétences dans les CGV

La compétence est une fonction des trois C, elle désigne les compétences de base d'une entreprise. Si elles sont novatrices et présentent un trait distinctif, elles apportent une « valeur ajoutée » aux activités de l'entreprise et peuvent procurer un solide avantage comparatif dans le marché. Dans le contexte des chaînes de valeur mondiale, les compétences de base constituent les fondements de chaque maillon de la chaîne. Les entreprises travaillent ensemble en tant que réseau, chacune apportant ce qu'elle fait le mieux (sa compétence de base) afin d'offrir le produit ou le service le plus novateur et le plus efficace possible par rapport aux coûts. Pour faire partie d'une chaîne de valeur mondiale, il est donc essentiel que l'entreprise possède des compétences qui la distinguent des autres, y ajoutent de la valeur, et contribuent ainsi à l'efficacité de cette chaîne de valeur mondiale. Afin de s'assurer que l'entreprise possède ces compétences de base, il faut évaluer l'efficacité, l'efficience et le caractère novateur du processus opérationnel actuels.

La première étape pour évaluer les processus opérationnels de l'entreprise consiste à bien comprendre les activités. En divisant les capacités organisationnelles en processus opérationnels distincts mais inter-reliés, il sera facile que chacun maîtrise les tâches qu'exécute actuellement l'entreprise. Un examen de cette version « schématisée » des activités cela peut aider à cerner les points forts des processus de l'entreprise (les compétences de base), les faiblesses, les aspects à améliorer et où innover, et peut-être les aspects que l'entreprise ne devrait pas toucher. Chaque processus opérationnel doit apporter une certaine « valeur ajoutée » à la réalisation de l'objectif principal de l'organisation.

L'amélioration et l'innovation continues sont essentielles pour assurer une intégration réussie aux chaînes de valeur mondiales. Le Service des délégués commerciaux du Canada (2010).

5.3 Bloc compétences, CGV et Entreprise

Pour améliorer sa chaîne de valeur, l'entreprise doit :

1. Faire un diagnostic de l'avantage concurrentiel en identifiant la chaîne de valeur permettant d'être compétitif dans le secteur d'activité concerné.
2. Cerner les forces que l'entreprise possède sur chaque activité et déterminer celles qui permettent de créer le plus de valeur pour le client.
3. Éradiquer ou diminuer les faiblesses de l'entreprise sur les activités en cours.
4. Choisir des outils pertinents pour réaliser un diagnostic permettant de mettre en avant les forces et les faiblesses de l'entreprise.
5. Tenir compte que la performance globale dépend autant de la performance de chaque activité mais aussi de la performance des liaisons qui existent entre les activités.

Cette chaîne de valeur permet de prendre conscience de l'importance de chaque activité dans l'entreprise et permet de faire les réajustements nécessaires en fonction de ces résultats. La GRH et le Bloc compétences se situent dans le cœur des CGV comme la montre la figure ci-après.

La figure 2 montre les CGV et ses activités



Source. Marketing -étudiants France.

Tout cela exige des compétences Clés justifiant l'utilisation de l'approche par compétences . Ce terme de compétence a introduit au-delà de la notion de savoirs celle de comportements

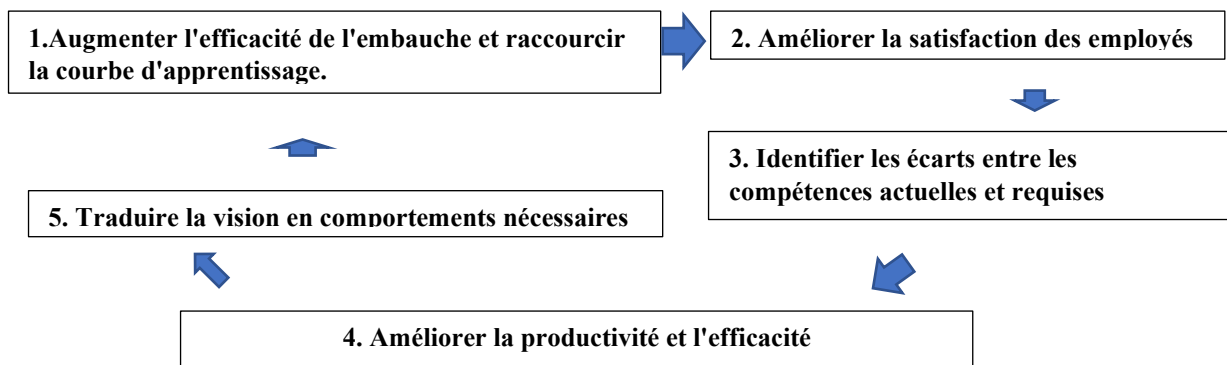
développés « en situation » et transférables. Une compétence s'acquiert en effet en action. **Le Boterf . Guy (2019).**

Sur le plan pédagogique, il est apparu nécessaire d'amorcer quelques changements pour entrer par la porte des compétences : par exemple prendre en compte les acquis d'expérience des apprenants, mettre en place des situations globales et collectives en lien avec le monde du travail, faire expliciter les capacités développées, les formaliser en termes de compétences. À cet égard, le Référentiel de Compétences en Situation Professionnelle (RCCSP) a permis de faire un pas dans cette direction. Guide Aquitaine (2014).

5.4. Le lien entre la gestion de compétences et la gestion organisationnelle intégrée :

Les solutions (management basé sur les compétences -Competency Based Management CBM) fournissent généralement des informations et orientent tous les aspects du développement de carrière des professionnels. Elles permettent aux organisations d'améliorer la productivité dans la plupart des domaines de la gestion du capital humain. Le rôle de CBM est de façonner et de guider le comportement des employés de "l'embauche à la retraite". Une méthodologie de gestion qui normalise et intègre toutes les activités des ressources humaines en fonction de compétences qui soutiennent les objectifs de l'organisation. Source Prasanthi. S (2015).

La figure 3 présente le rôle de la gestion basée sur les compétences:



Source Prasanthi. S (2015), (adapté par le chercheur).

5. 5. Éléments de l'approche par compétences dans les organisations

Par les compétences, nous pouvons mobiliser de façon intégrée des ressources internes et externes pour accomplir dans une activité un type de tâche déterminée dans une situation complexe et nouvelle. Cela incorpore plusieurs éléments tels que illustrés dans ce tableau :

Tableau 1 - Les Éléments de l'approche par compétences

No	Éléments
1	Une compétence n'est pas innée mais s'apprend en s'entraînant, elle est le résultat d'une démarche d'acquisition, d'apprentissage qui prend du temps.
2	La compétence ne s'oppose pas aux connaissances, puisqu'elle suppose la mobilisation des savoirs, elle prend le savoir au sérieux.
3	Une compétence s'accomplit dans l'action (savoir agir), et cela la distingue d'un savoir ou d'une connaissance ; elle relie le savoir au pouvoir qu'il donne et la mobilisation en acte ; des savoirs ,de procédures ,de processus .
4	L'approche par compétences peut apparaître comme plus ambitieuse que la simple transmission de connaissances, il faut mobiliser à bon escient et au bon moment, il y a une convenance de telle ressource par rapport à telle tâche.
5	L'approche par compétences mobilise en combinaison et synergie plusieurs ressources internes (savoirs, savoir- faire, savoir - être, expériences personnelles, capacités d'aptitudes) et externes (expériences des autres, des références, outils, internet, ...).
6	L'approche par compétence n'est pas un objectif au sens de la pédagogie, mais elle convoque toujours une tâche complexe qui donne un sens et finalité, et contribue à réduire ou l'empêchement de l'échec.

Source. Michel Tozzi (2011), (adapté par le chercheur).

6. Modèles des approches par compétences (APC)

Le modèle de la compétence repose sur un principe simple : il ne s'agit plus de valoriser des postes de travail, mais d'évaluer et de valoriser les compétences détenues par les salariés. La mise en œuvre de ce principe donne pourtant lieu à une très grande diversité de pratiques. Celle-ci n'est pas seulement liée au niveau de compétences de chaque individu : elle dépend étroitement de la manière dont les équipes parviennent à se coordonner et de facteurs extérieurs à la personne lui permettant de mettre en œuvre correctement ses compétences. Aubret. J & all (2002).

6.1. Modèle Trois approches par compétences

Briscoe et Hall (1999) affirment que les approches de compétences existantes pourraient être classées en trois approches (une approche basée sur la recherche, une approche basée sur une stratégie, une approche basée sur des valeurs).

Tableau 2 - Modèle Trois approches par compétences

L'approche	Description
1. L'approche basée sur la recherche.	Est basée sur la recherche comportementale. Les cadres supérieurs considérés comme les plus performants sont nommés par les dirigeants.
2. L'approche par compétences basées sur la stratégie.	Place la direction stratégique de l'organisation au centre du processus. Par conséquent, les orientations futures sont plus importantes dans ce cas.
3. L'approche basée sur les valeurs.	Les compétences sont basées sur les valeurs culturelles de l'organisation.

Source. Briscoe, J. P., Hall, D. T. (1999), (adapté par le chercheur).

6.2. Modèle leadership des compétences

Fulmer et Conger (2004) fournissent un excellent résumé des avantages de l'utilisation des modèles de leadership des compétences. Ils soutiennent les avantages de ces modèles :

Tableau 3 - Modèle leadership des compétences

Les avantages de l'utilisation de modèle de leadership des compétences	
Communiquer des attentes claires pour les rôles et les niveaux de performance ;	Fournir plus de données de planification valides ;
Lier les activités de développement aux objectifs ;	Fournir des directives pour le développement ;
Protéger le moral des gens ;	Quantifier la gestion de la performance ;
Rationaliser les activités de ressources humaines;	Fournir un cadre commun;
Communiquer les stratégies de développement du leadership.	

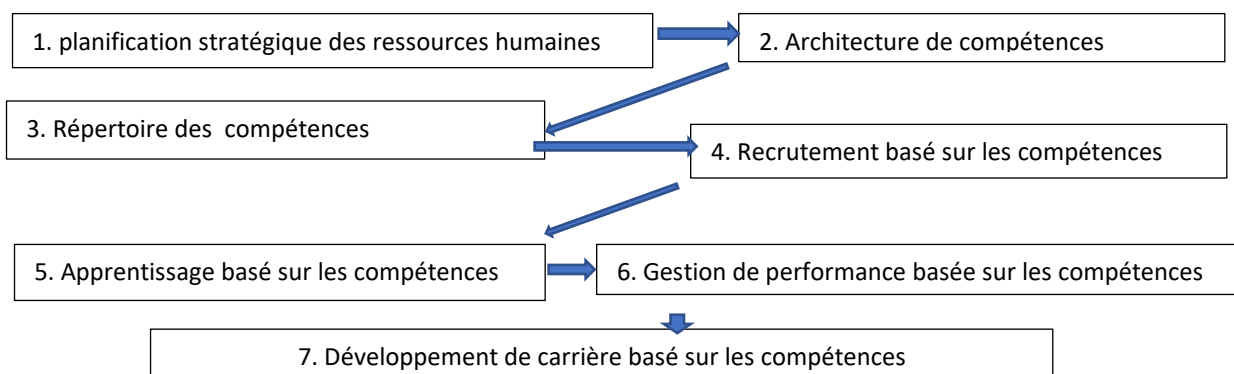
Source. Fulmer, R. and Conger, J. (2004)), (adapté par le chercheur).

Les compétences sont ambiguës. Leurs définitions pourraient être traduites de différentes manières par différentes personnes. MURATBEKOVA-TOURON. M, BESSEYRE DES HORTS.Ch-H (2008).

6.3. Modèle approche par compétences basée sur la CBM stratégie

Les systèmes de gestion des compétences reposent sur les différents modèles et approches de différents pays. Alors que le monde anglo-saxon produit des modèles de compétences « comportementales » pour les cadres supérieurs et moyens, les spécialistes français des ressources humaines génèrent des « connaissances » et des compétences « savoir-faire » spécifiques pour les techniciens et les opérateurs (Aubret et al., 2005); MURATBEKOVA-TOURON. M, Ch-H BESSEYRE DES HORTS (2008). Les solutions (Competency based management- CBM) fournissent généralement des informations et orientent tous les aspects du développement de carrière des employés. Cela permet aux organisations d'améliorer la productivité dans la plupart des domaines de la gestion du capital humain., telles que :

Figure 4 - Approche par compétences basée sur la CBM stratégie



Source. (Aubret et al., 2005), (adapté par le chercheur).

6.4. Modèle approche Compétences VS Approche par objectifs

Ainsi que J.-M. De Ketele l'a rappelé une « théorie des compétences reste à construire » en tant que « théorie des apprentissages complexes ». En attendant, les expérimentations de programmes d'études « situés » sont appelées à se poursuivre en vue de démontrer leur efficacité. Monchatre. Sylvie (2008). Les différences entre approche par compétences et pédagogie par objectifs illustrent des logiques totalement différentes lors du passage au professionnel comme le montre le tableau suivant.

Tableau 4 - Modèle approches par compétences Vs pédagogie par objectifs

Approche par compétence	Pédagogie par objectifs
- Centrée sur la situation.	- Entrée par les contenus.
- Centrée sur les actions de l'apprenant.	- Centration sur la transmission par l'enseignant.
- Contextualisation.	- Décontextualisation.
- Sens des apprentissages.	- Contenus au centre Ressources cognitives.
- Pluralité de ressources mobilisées (intelligence distribuée).	

- Profils de sortie par classes de situation à traiter avec compétence. - Pluralité de paradigmes (constructiviste, comportementaliste, etc.).	- Contenus disciplinaires. - Référence aux théories comportementalistes (Bloom ; Skinner).
---	---

Source : Jonnaert. Colloque ORE Montréal, avril 2007.

7. LES RÉSULTATS

7.1. La démarche compétences dans les entreprises

La démarche compétences fait désormais partie du paysage quotidien de la GRH dans un nombre croissant d'entreprises. PICHAULT. François (2008).

Retour (2005) invite à analyser les démarches compétences à partir de plusieurs axes : compétences requises, mobilisées, détenues et potentielles comme le montre tableau suivant.

Tableau 5 - Les quatre compétences différenciées

- Les compétences requises sont demandées à un individu pour satisfaire à une mission.	- Les compétences détenues sont acquises par l'individu et il ne les mobilise pas forcément dans le cadre de sa mission.
- Les compétences mobilisées se réfèrent à celles réellement mises en œuvre.	- les compétences potentielles sont les compétences non encore avérées.

Source. Retour (2005)

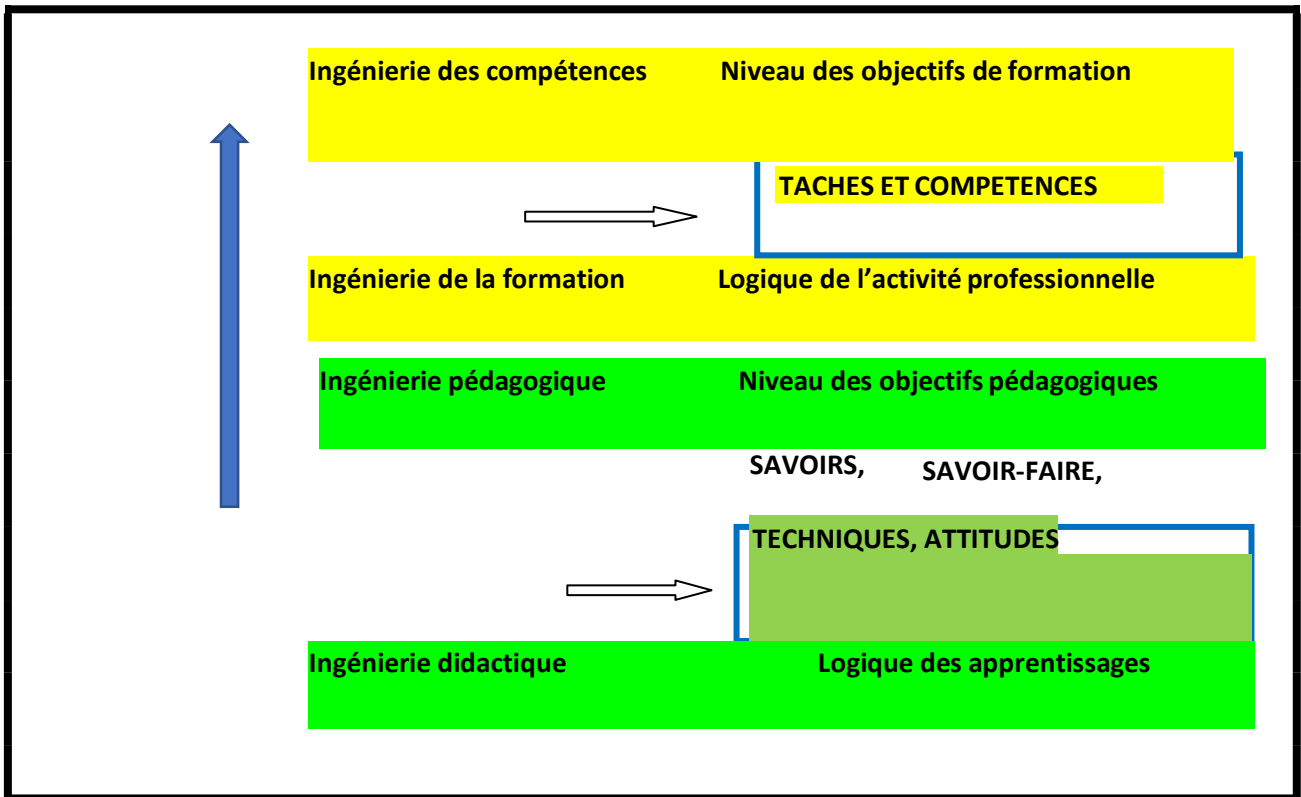
Pour compléter son analyse, Retour (2005) propose quatre niveaux pour analyser la compétence :

- L'individu : on parle dans ce cas de compétence individuelle ;
- Le groupe, il s'agit là de la compétence collective ;
- L'entreprise, l'auteur désigne ici le concept de compétence organisationnelle ;
- L'environnement dans lequel elle se situe : compétence environnementale ou territoriale.

7.2. L'ingénierie de l'approche par compétences entre (francophone et Anglophone)

Selon **Aurore Barrot (approche francophone)**, le passage des compétences de la pédagogie à la gestion des compétences dans le professionnel, il s'agit là de se situer dans la chaîne des niveaux d'ingénierie de formation, comme le montre son schéma ci-dessous :

Schéma 1 - Les 4 niveaux d'ingénierie de formation :



Source. Barro. Aurore, et all (2017).

DDI a créé une vision holistique du succès (Modèle profil de réussite / approche Anglophone) incluant et développant les compétences comme le montre la figure ci-dessous.

Figure 5 - Modèle profil de réussite

Figure 1: **The Success ProfileSM**

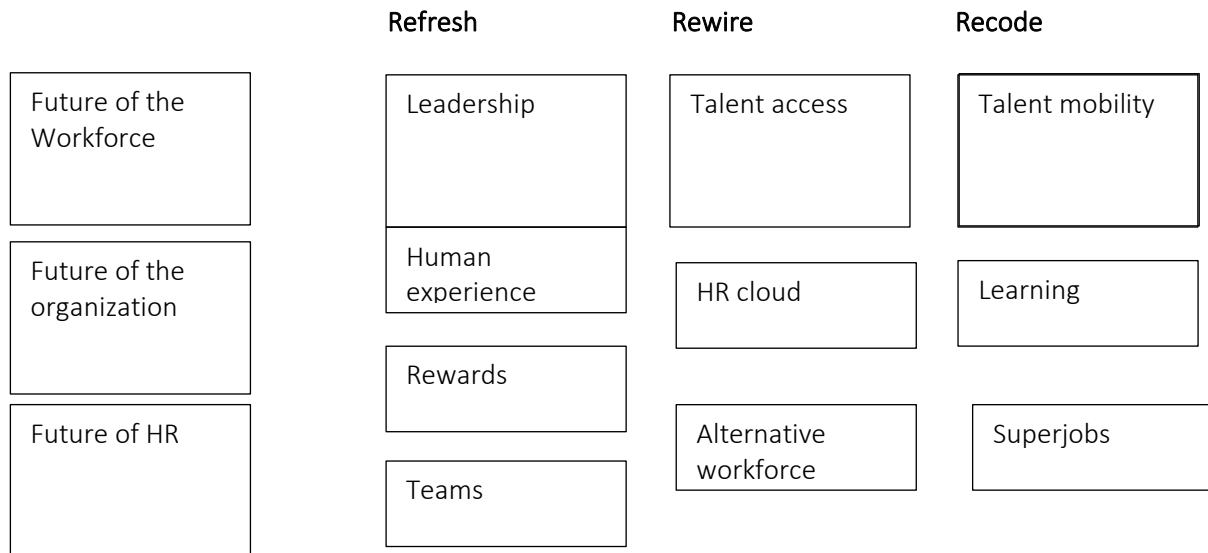


Le profil de réussite distingue quatre éléments importants et distincts de la réussite. La composante de compétence définit les comportements et les capacités spécifiques qui doivent être démontrés de manière compétente pour réussir. DDI (2015).

7.3. L'approche Deloitte : les compétences basées sur l'expérience professionnelle

Selon une récente étude du cabinet Deloitte, sur les tendances RH 2019 réalisée en Suisse, la durée de vie d'une compétence est passée de 30 ans à 5 ans. Les choses ont changé et le travail encore plus que le reste. Cette transformation n'est pas près de s'achever car dans le chamboule-tout du numérique, les compétences ne sont plus ce qu'elles étaient. Celles qui ont été acquises à l'école ou pendant ces premières années de travail. Deloitte présente son approche :

Figure .6. Three domains for reinvention, three approaches to change



Source: Deloitte Insights contributors (2019), Deloitte analysis.

7.4. Approche Bloc compétences dans le professionnel :

Les compétences de bloc humain au travail s'accumulent dans les principales catégories professionnelles telles que : (savoirs, expériences, savoir-faire ; savoir-être). Les composantes de ce bloc compétences sont représentées par un élément rectangulaire appelé bloc de compétences, qui comprend quatre parties intégrées, comme illustré ci-dessous.

Tableau 6 - Composantes du bloc compétences

<p>1. Partie savoirs: Elle inclut (concepts, idées, bases théoriques et principes scientifiques de tout domaine de spécialisation). Il peut s'acquérir grâce à l'utilisation de méthodes éducatives traditionnelles, telles que des conférences, des présentations, etc.</p>	<p>2- Partie expériences : Cela inclut (expériences personnelles de la même personne ; ou expériences tirées des pratiques des autres). Elle peut s'acquérir par la pratique et dessiner l'auto-test.</p>
<p>3- Partie savoir-faire : Elle comprend (méthodologies, techniques, méthodes de travail et outils utilisés dans le domaine de l'emploi). Il apprend par l'utilisation de savoirs et d'expériences dans la situation réelle ; et en fait une technique opérationnelle ; ou un outil de travail.</p>	<p>4- Partie savoir-être : Elle comprend (tendances, attitudes, éthique et relations entretenues par la personne avec l'autre au cours de la pratique professionnelle). De telles compétences leur sont acquises, mais des conditions éducatives et sociales appropriées facilitent la prise de conscience de l'importance du comportement au travail.</p>

Source: Meri .Mohammed (2009).

8. L'IMPACT DE LA GESTION DU BLOC COMPÉTENCES SUR LA PERFORMANCE DES CHAINES GLOBALES DES VALEURS CGV PAR DES EXEMPLES

8.1. La performance des CGV dans différentes entreprises

Le digiSchool a présenté des fiches détaillées pour tout connaître des principes de base de CGV illustrées par des exemples des compagnies internationales différentes et des structures décomposées en activités concourant à créer de la valeur aux entreprises. La chaîne de valeur peut être un véritable avantage concurrentiel si l'entreprise est capable de tenir une promesse, elle devra donc pour cela organiser toutes ses activités autour de celle-ci pour avoir une chance de la tenir.

Les exemples suivants présentent, comparativement, la performance des CGV dans différentes entreprises Internationales (Amérique, Japon, Chine, Allemagne, France, Italie, Coré du sud, Suède, Suisse, Danemark, Pays-Bas ...). *digischool.fr*

Figure 7 – présente des fiches détaillées pour tout connaître des principes de base de CGV illustrées par des exemples des compagnies internationales

Entreprises Américaines :



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
R&D développée	Compétences technologiques	Internationale	SAV performant	R&D à la pointe et très innovante	Maîtrise parfaite de la qualité de fabrication	Nombreuses agences mondiales	Produits 100% compatibles : informatique, musique, téléphonie...
Dépôts de brevets réguliers	Maîtrise de la chaîne logistique	Services complémentaires	Notoriété	Design singulier	Sous-traitance importante	Distribution multicanal : www.apple.com, iTunes, Apple Stores	SAV de qualité
Offre étendue			Image de marque	Co-développement		Personnels qualifiés	Stratégie de communication unique
							Notoriété et image de marque

L'impact de la gestion du bloc compétences sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV
 – par l'exemple



CRÉATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
R&D performante dans la création de services associés Large éventail de gammes	Livraison automatisée (nombreux entrepôts ou sous-traitance des livraisons) Livraison rapide en J+1 Disponibilité produits Présence internationale	Acteur historique, notoriété de la marque Service de qualité Politique de fidélité client	Renouvellement de l'offre régulier Standardisation maximum	Standardisation maximum Recettes brevetées	Maillage du territoire Maîtrise de l'expérience client	Leader mondial Qualité et propreté



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
Produits innovants Recettes brevetées R&D développée	Processus de fabrication contrôlé et normé Sous-traitance mondiale	Distribution intensive Personnalisation géographique des produits	Campagne publicitaire importante Notoriété et image de marque Sponsors et partenariats très nombreux	R&D développée	Intégration verticale : rachat concurrent Partenariat de production	Internationale Partenariat de distribution	Notoriété Partenariat et sponsoring forts



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
Esprit paternaliste très fort	Sous-traitance Système d'information puissant Chaîne logistique surdimensionnée	Réseau de distribution très développée au niveau mondial Délai d'approvisionnement très court pour les boutiques	Notoriété Produit de qualité	R&D développée Politique d'achats responsable et éthique Engagement d'achats contractuels à prix fixes	Chaîne de production intégrée Gestion optimisée de la supply chain Partenariats fournisseurs durables	Concept de points de vente novateur et design Implantation stratégique Services aux clients	Communication basée sur le bouche à oreille Expérience client Notoriété

L'impact de la gestion du bloc compétences sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV
 – par l'exemple

Entreprises Japonaises, Coréennes

SONY



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
Studio de développement interne	Editeur interne "Sony Computer Ent."	Détaillants fortement implantés sur le territoire national et international	Notoriété, image de marque, qualité	R&D développée	Intégration verticale : rachat des fournisseurs	Cadence de fabrication ajustée aux prévisions des ventes du mois	
Nombreux partenariats	Fabrication de composants électroniques et consoles de jeu	Distribution automatisée	SAV sous-traité performant	Rythme d'innovation soutenu	Fabrication de ses propres composants électroniques	Aucun stock (flux tendus)	Régulièrement élu meilleur SAV de l'année
Gammes variées et complémentaires				Subventions importantes de l'état Coréen	Délais courts, mais d'œuvres peu chères	Distribution intensive	

Entreprises Européennes

- Allemagnes, Suisse



Mercedes-Benz



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
Produits innovants	Production haut de gamme	Expérience client privilégiée dans des structures fidèles à l'image haut de gamme de la marque	Notoriété	Produits innovants	Standardisation maximum	Optimisation de l'ensemble de la chaîne jusqu'à la distribution	Notoriété
R&D performante			Image de marque	R&D performante	Politique globale d'achat et partenariats nombreux		Image de marque
			SAV performant				SAV performant

L'impact de la gestion du bloc compétences sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV
 – par l'exemple



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
R&D développée Produits techniques	Qualité optimale Maîtrise de la chaîne logistique	Internationale	Image de marque Notoriété Sponsoring et partenariat	R&D développée Produits originaux et haut de gamme	Sous-traitance de qualité	Distribution intensive Magasins propres haut de gamme Services aux clients	Publicité originale avec des icônes emblématiques Expérience client Fidélisation Notoriété forte

- Françaises



FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
Achats et gestion des stocks maîtrisés Production de MDD croissante	Distribution contrôlée sur le territoire national et à l'international Magasins régulièrement renouvelés : design, théâtralisation	CRM très important SAV de qualité	Offre complète et innovante	Produits de qualité	Distribution multicanal Force commerciale performante	Notoriété Image de marque Associations, partenariats

L'impact de la gestion du bloc compétences sur la performance des chaînes globales des valeurs CGV
 – par l'exemple

- Italiennes



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> Collections originales renouvelées annuellement Modèles limités voire uniques Produits fidèles aux codes du luxe 	<ul style="list-style-type: none"> Industrialisation de pointe Savoir-faire authentique Logistique personnalisée 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution sélective Maîtrise de l'image de la marque de la création à la distribution 	<ul style="list-style-type: none"> Service client haut de gamme Politique de marque Notoriété et image 	<ul style="list-style-type: none"> R&D développée Politique d'achats responsable et éthique 	<ul style="list-style-type: none"> Chaîne de production intégrée Audit des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution intensive 	<ul style="list-style-type: none"> Notoriété et image de marque Partenariats nombreux

- Suédoises



CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> R&D développée Chaîne d'approvisionnement optimisée 	<ul style="list-style-type: none"> Filiale de production Processus de fabrication et de stockage contrôlés 	<ul style="list-style-type: none"> Structures de vente innovantes Approche commerciale innovante et stratégique 	<ul style="list-style-type: none"> Expérience client Rapport qualité/prix Notoriété 	<ul style="list-style-type: none"> Approvisionnement de qualité Créations régulières et tendances 	<ul style="list-style-type: none"> Sous-traitance responsable et durable 	<ul style="list-style-type: none"> Nombreuses implantations 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing durable et responsable Image de marque

- Pays-Bas, Danemark



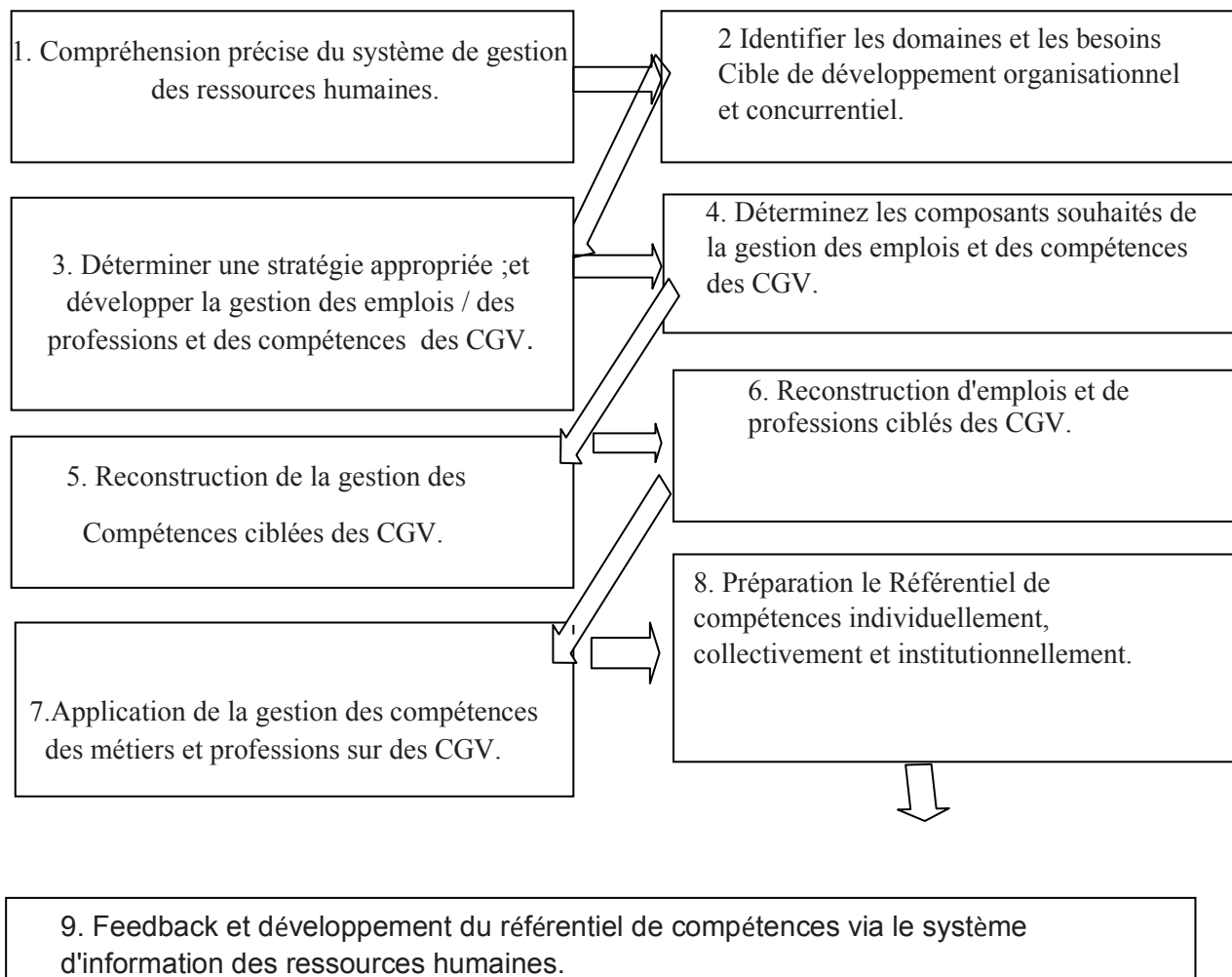
CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING	CRÉATION	FABRICATION	DISTRIBUTION	MARKETING
<ul style="list-style-type: none"> R&D développée Politique d'achats responsable et éthique 	<ul style="list-style-type: none"> Chaîne de production intégrée Audit des fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution intensive 	<ul style="list-style-type: none"> Notoriété et image de marque 	<ul style="list-style-type: none"> R&D développée Processus d'innovation constante 	<ul style="list-style-type: none"> Fabrication en grande partie intégrée Sous-traitants de qualité Produits sécurisés et de grande qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Distribution intensive Force commerciale performante 	<ul style="list-style-type: none"> Image de marque Notoriété

Les exemples montrent, comparativement, que l'impact de la gestion des compétences des RH est manifestement exprimé dans la performance de ces compagnies internationales ; telles (Création/Innovation, notoriété/image de marque, Qualité) et elle est due et reliée au bloc compétences des RH : Performance plus forte chez les Compagnies USA/Japon /Allemagne/Coré /Suède/Suisse/Danemark; tandis que elle est Moyenne chez les :Français/Pays-Bas/Italie .

8.2. Modèle pratique proposé pour bâtir une gestion des compétences/CGV

Ce modèle proposé aide à formuler et développer les compétences des métiers et professions et dans toutes les activités des CGV en utilisant le référentiel de gestion des compétences, tel que :

Figure 8 - Modèle pratique proposé



Conclusion

Il n'y a pas un modèle unique d'approche des compétences dans le professionnel. Dans le domaine professionnel ; les acquisitions des savoir ; savoir -faire et savoir-être ne suffisent pas ; elles exigent des acquisitions d'expériences générées des pratiques réelles ; ces acquis forment le bloc compétences dans le professionnel ; qui s'interagissent et s'intègrent afin d'achever une telle tâche et l'emploi des activités des CGV. Le modèle pratique proposé est une contribution scientifique allant dans ce sens pour bien construire le bloc compétences et le référentiel des métiers et compétences dans les CGV.

RÉFÉRENCES

- [1] Astier. Philippe & all (2006) Acquérir et transmettre des compétences, une étude conduite auprès de 10 entreprises . France. ANACT Editions.
- [2] Aubret, J & all (1993) Savoir et pouvoir : les compétences en question. Paris ; PUF.
- [3] Aubret. J& all (2002) Management des compétences. Réalisations, concepts, analyses, Paris , Dunod.
- [4] Barro. Aurore, & all (2017) La réflexivité au service de la formation des formateurs. Analyser des situations de formation pour construire des objets de formation de formateurs. Former des adultes à l'écrit Questions didactiques pour la professionnalisation des formateurs, Editions raison et passions, pp.71-88, 2017, <http://www.raison.passions.fr>.
- [5] Le Boterf . Guy (2019) Au-delà des approches par listes de compétences, pour une définition duale de la compétence, interview Mark Dennery, management et formation, mars 2019, Cri.
- [6] Le Boterf.Guy (2000) construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Editions d'organisations.
- [7] Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80015-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80015-7)
- [8] Byham.William C.(2002) developing dimension competency based Humain ressources system, A MONOGRAPH, Development Dimensions International, Inc).
- [9] CARRE.P,CASPAR .P(1999)Traité des sciences et techniques de la formation Paris,Dunod.

- [10] Centre Ressources Illettrisme Aquitaine(2014), GUIDE DE PRESCRIPTION SUR LES PROGRAMMES COMPETENCES CLES, CLAP/CRI Aquitaine, BORDEAUX).
- [11] DDI - Development Dimensions International, (2015) Competency Management at its Most Competent, <https://www.ddiworld.com/resources/library/white-papers-monographs/competency-management-at-its-most-competent>.
- [12] Deloitte Insights contributors (2019) Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus - 2019 Deloitte Global Human Capital Trends.
- [13] *digischool.fr* . Définition de la chaîne de valeur et exemples, <https://www.marketing-etudiant.fr/chaîne-de-valeur.html#chaîne%20de%20valeur%20d%C3%A9finition>.
- [14] Eurecia.com/logiciel-competences/dossier/referentiel-competences: La GPEC- Comment faire un référentiel de compétences?
- [15] Fulmer, R. and Conger, J. (2004) Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations use Succession Management to Sustain Competitive Advantage, Amacom, New York, NY.
- [16] Gaëlle Petit (2019) Caractérisation et gestion de la valeur durable dans les chaînes de valeur agroalimentaires. Application au cas d'une chaîne de valeur française de production et distribution de viande de porc, HAL Id: [https.archives-ouvertes.fr/tel-02008087](https://archives-ouvertes.fr/tel-02008087) Submitted on 5Feb2019.
- [17] Gerreffi. G (1995) Global production system and the third World development, in Stallings B.(dir.), Global Change, Regional Response: The new international context of development, New York, Cambridge UP.
- [18] Guide Aquitaine : Compétences Clés - L'approche par les compétences). <https://cri-aquitaine-pro.org/outils/2014-09-02-08-40-11/competences-cles-l-approche-et-les-ateliers>.
- [19] Institut de recherches économiques et sociales FO (2016) Chaîne Globales de Valeurs et travail décent : Pour un renouveau de l'OIT, confederation FO, secteur Europe international , Mars 2016.
- [20] Jonnaert, Ph. (2015). Guide pour l'élaboration d'un programme éducatif dans la perspective de développement de compétences par les apprenantes et les apprenants. Bureau International de l'Éducation (BIE), UNESCO, Genève Chaire UNESCO de Développement curriculaire (CUDC), Technical Report · November 2015.
- [21] Jonnaert.Ph, et Al (2005) contribution critique au développement des programmes d'études : compétences, constructivisme et interdisciplinarité ,Revista de Ciencias de la Education,3,667-696.

[22] KATZ R.L.Robert (1974) Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, Vol.51,1974

[23] Marketing -etudiants France. Définition de la chaîne de valeur,
<https://www.marketing-etudiant.fr/chaîne-de-valeur.html>.

[24] Meignant . Alain (2000) Ressources humaines : déployer la stratégie, collection entreprises et carrières, Liaison.

[25] Meri .Mohammed (2009) L'excellence en leadership, How to transform ideas to plan, Dar El Bashaer , Damascus; (In Arabic).

[26] Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec (2016) GUIDES MÉTHODOLOGIQUES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE PAR COMPÉTENCES EN ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL SUPÉRIEUR COURT, Coproduction OIF. ISEP-Thiès. Fédération des cégeps.

[27] Monchatre. Sylvie (2008) L'«approche par compétence », technologie de rationalisation pédagogique Le cas de la formation professionnelle au Québec, CEREQ/ CIRST).

[28] Morvan Y. (1991) Fondements d'économie industrielle » Paris, Economica, Gestion. Morvan(1991).

[29] MURATBEKOVA-TOURON. Maral, BESSEYRE DES HORTS. - Charles-Henri (2008) A COMPETENCY-BASED MODEL FOR MANAGERS IN PRACTICE, HEC, Management & Human Resource Department ,1 rue de la Libération, Jouy-en-Josas, 78351 France).

[30] OIF (2009) Appuyer l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et la recherche, Section II, Mission C, objectifs stratégiques et programmes, OIF - Programmation 2006-2009.

[31] PABA. Jean- François (2017) Guide pratique 2016/2017 sur l'approche par compétences, ESPE, Académie de Marseille.

[32] Palpacuer F., Balas N.(2010) Comment penser l'entreprise dans la mondialisation?, *Revue Française de Gestion*, n° 210, p.89-102, p.90).

[33] PICHAULT. François (2008) A quoi sert la gestion des compétences ? De l'impact d'un dispositif de gestion sur les trajectoires individuelles, HEC - Ecole de gestion de l'Université de Liège.

[34] Prasanthi.S (2015) COMPETENCY BASED HRM - Vivekanandha College for Engineering for Women, Tiruchengode, IJMSS, Vol.03 Issue-01, (January 2015) ,Impact Factor- 3.259, ISSN: 2321-1784, Impact Factor- 3.259).

[35] Retour D. (2005) Le DRH de demain face au dossier compétences!», Management.& Avenir, n°4, avril 2005, p. 187-200.

[36] Retour D., Krohmer C. (2006) La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences!», p. 139-173, in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry O. (2006).

[37] Segal. Elodie (2005) Les compétences « relationnelles » en question, cahiers d'Evry, Centre Pierre Naville , Université d'Evry.

[38] Le Service des délégués commerciaux du Canada (2010) Devenir un maillon des chaînes de valeur mondiales : Guide à l'intention des petites et moyennes entreprises .
<http://delegatescommerciaux.gc.ca/gvc-cvm/gvc-cvm.aspx?lang=fra>.

[39] Soullier.Guillaume (2013) la gouvernance des chaînes de valeurs en Afrique, permanence ou changement ?, Université de Montpellier 1 .

[40] Tozzi . Michel (2011) Une approche par compétences en philosophie ?,Colloque « Philosophie de l'enseignement – Enseignement de la philosophie »:De la transmission des savoirs à la formation des compétences, Philotozzi ,Non classé ,Sur la didactique de l'apprentissage de philosopher »,mars 2011.

[41] Vercher Chaptal . Corinne, Palpacuer. Florence (2013) Les Chaînes Globales de Valeur:Une lecture (re) contextualisée et (re)politisée de la RSE.
<https://www.researchgate.net/publication/309701579>.

[42] ZARIFIAN. Ph. (2006), « De la notion de compétence à celle de qualification », Cahier Français, n° 333, p.8-13.).

Chaîne globale de valeur : le travail nocturne, le bien-être & la qualité de vie

Naima MOKHTARI

Sociologie de la santé et du travail
Université A.Mira Bejaia. Algérie.

Résumé

Le système organisationnel trois - huit est connu par ses répercussions négatives sur la santé et le bien-être des salariés. Les agents de sécurité sont les plus exposés au risque de cette dernière, qui, à la base, ont pour mission de veiller non seulement sur la sécurité des personnes, mais également celle des lieux, des équipements et tous les biens de l'entreprise. Cependant, nous allons mener une enquête au sein de l'entreprise Ramdy, situé à Bejaia en Algérie, où nous essayerons de mettre en lumière les différentes conséquences (physiques, mentales ou/et sociales) de ce système sur le bien-être des agents de sécurité en premier lieu, ensuite nous allons de voir comment la DRH agit pour l'amélioration de la qualité de vie de cette catégorie socioprofessionnelle.

Mots clés : bien-être / système organisationnel trois-huit / vie privée et vie professionnelle / burnout

Introduction

L'ergonomie est, souvent, comprise comme étant limitée à l'étude du poste et des tâches de travail, ou même, réduite à une adaptation physique des objets quotidiens (Falzon, 2004). Or, El Hadi Fasla explique que ses composantes sont multiples ; organisationnels, objectifs, horaires de travail, équipements utilisés, etc. De manière globale, elle étudie les conditions de travail dans lesquelles l'activité est déployée.

Suite aux développements industriels et économiques, ainsi qu'aux transformations des stratégies de l'entreprise, les chercheurs sont, alors, appelés à étudier de nouveaux objets, tels que le travail de nuit.

Cependant, avant d'entamer ce sujet, il nous semble nécessaire d'expliquer les concepts clés de notre recherche. Tout d'abord, nous nous demandons : qu'est-ce que le bien-être ?

Pour parler du bien-être dans le milieu professionnel, il nous apparaît nécessaire de comprendre le fondement de ce concept si complexe. Sa définition diffère d'un dictionnaire à un autre, mais généralement, elle fait intervenir les concepts de prospérité, de santé et de bonheur, et même de qualité de vie. Elle renvoie à la fois à l'état général de la santé, *la bonne forme physique, l'absence de détresse psychologique et à la satisfaction globale. Elle est considérée comme une perception subjective vague, combinée à des indicateurs objectifs, tels*

que les conditions de vie, le taux de richesse et de pauvreté, etc. C'est pourquoi il conviendrait de reconnaître que le bien-être est accaparé davantage par les deux disciplines des sciences humaines : la psychologie et la sociologie.

Nous comprenons par-là que ce concept est un terme polysémique, multidimensionnel, complexe et difficile à cerner. Il englobe tout ce qui est objectif et subjectif au milieu professionnel. Selon l'OMS, le bien-être sur les lieux de travail consiste en un **état d'esprit** dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part.

Le deuxième concept que nous devons expliquer est le travail. Nous nous posons la question suivante : que représente le travail pour l'humanité ?

En somme, le travail est devenu, aujourd'hui, un facteur très important dans la vie de tout être humain et de toutes les collectivités. Il permet non seulement de subvenir aux besoins (Maslow, 1940), mais aussi d'atteindre les objectifs, d'accroître le développement. Il est, aussi, un élément fondamental de la construction identitaire et sociale.

Il est vrai que travailler nous apporte le bien-être. D'ailleurs, le travail c'est la santé et ne pas travailler c'est mourir affirme [Margaux Gilquin](#), dans son ouvrage intitulé, le dernier salaire (Gilquin, 2016).

Or, l'étymologie du concept travail démontre bien qu'il est synonyme de pénibilité. Car, malgré tout ce qu'il peut apporter, il engendre, dans bien des cas, des maladies telles que les TMS (Troubles Musculo-Squelettiques), le burnout, des maladies cardiovasculaires, le stress, etc. Ces derniers sont liés à l'environnement socioprofessionnel et aux conditions de travail. Ceci ne concerne pas uniquement les salariés travaillant la journée, mais également et surtout ceux qui travaillent en poste (trois-huit) 3/8. Ce système d'organisation ne suit pas les horaires classiques de travail. Cela consiste à avoir trois équipes travaillant chacune, huit heures à la suite, cela permet de faire tourner une organisation (essentiellement les entreprises) 24h/24h. Ce système est aussi appelé le travail posté ou le travail en équipes successives alternantes, travail en rotation ou même « atypique ».

Selon le site officiel du MTESS (Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale) de la République algérienne, tout travail exécuté entre 21 heures et 5 heures est considéré comme travail de nuit. De plus, il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit sauf dérogations spéciales accordées par l'inspecteur du travail, contrairement à d'autres pays comme le Canada, la France qui autorisent le travail de nuit féminin. De plus, il est important de préciser que le travail de nuit est plus fréquent dans la fonction publique. À cela, s'ajoute la confirmation de Renaud Chartoire qui précise que ce mode organisationnel concerne aussi et beaucoup plus le secteur tertiaire : les conducteurs de véhicules, les policiers et militaires, les infirmières et aides-soignantes...

La profession « agents de sécurité » est aujourd'hui présente dans tous les secteurs d'activité sans exception. Selon INRS (l'Institut National de Recherche et de Sécurité), cette profession peut être qualifiée de nouvelle, vu qu'elle est en plein essor ces dernières années.

Cependant, le travail de nuit est inévitable pour ce type d'emploi. Ils sont les plus exposés aux conséquences de ce mode d'organisation. Toutefois, la privation importante du sommeil, réduit leur bien-être et leur performance et accroît les risques d'accident, car, le corps humain est fait pour travailler le jour et non la nuit ! » Cathy Toupin a précisé dans un article publié en 2005 que « le travailleur en poste de nuit est placé dans une situation conflictuelle par rapport au fonctionnement de son organisme, notamment physiologique et cognitif. Travailler la nuit, c'est vivre à contre sens du fonctionnement biologique de l'organisme.

En effet, ce cycle de travail peut avoir des répercussions néfastes pour les agents de sécurité et parmi ses conséquences ; atteintes à la santé..., déséquilibre sociofamilial (marginalisation), mais aussi perturbations des capacités de travail (chute de vigilance, charge de travail accrue, fiabilité amoindrie...). D'autre part, Béatrice *Barthe et al*, déclarent dans leur étude que *le décalage temporel a un impact sur la santé (physique, morale, et même sociale)*. Aussi, le rapport de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail) relatif à l'évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit, déclare que le travail en horaires de nuit s'accompagne d'une désynchronisation des rythmes biologiques, sociaux et familiaux, pouvant conduire à des répercussions sur l'état de santé. Plusieurs autres travaux ont été faits dans ce sens, nous citons : (*Estry-Behar et Vanduc, 1983*), (*Gadbois, 1981*), (*Toupin, 2003*)... Nous remarquons que la principale population d'étude de ces intellectuels est bien les infirmiers. Qu'en est-il des agents de sécurité d'entreprise privée agroalimentaire Ramdy, qui se situe en Algérie ? Sachant que les conditions de vie et de travail du pays algérien sont différentes de celles des pays développés. Le sociologue Nadji Safir l'a bien souligné dans son article :... Leur situation actuelle — telle qu'évaluée et perçue en termes de conditions de travail et de vie — est souvent caractérisée par la vulnérabilité et la précarité.

En Algérie, on assiste, aujourd'hui, à un regain d'intérêt, porté sur les questions liées à l'organisation de l'entreprise et à la vie des salariés au sein des organisations. Ce qui est notre préoccupation principale, en tant que chercheuse en sociologie de la santé et du travail. Alors, l'objet de notre recherche vise à étudier les principaux déterminants du travail des agents de sécurité dans le contexte du système de travail 3/8. Nous avons choisi de baser notre étude sur les agents de sécurité, particulièrement les agents de surveillance de l'entreprise Ramdy, située à Bejaia en Algérie.

À titre d'hypothèse le système de travail trois-huit (3/8) engendre des problèmes de conciliation entre vie professionnelle et vie privée des agents de sécurité de l'entreprise Ramdy. Aussi, le burnout est un autre facteur résultant de ce mode de travail.

La construction de ces deux hypothèses repose sur une double approche théorique, d'une part nous trouvons le professeur Diane-Gabrielle Tremblay, qui stipule que ce type de profession rend difficile la conciliation travail-famille. Selon cette dernière, *le conflit entre les heures de travail et le temps que l'on souhaite affecter à la famille et à d'autres activités entraîne des conséquences néfastes ... Pour les employés, les effets peuvent se traduire par des problèmes de relations familiales et affectives, par un manque de satisfaction au travail, ainsi que par des problèmes de santé et de stress. (Tremblay, 2006)*. Ainsi, elle explique que le bien-être et la qualité de vie diminuent avec l'augmentation de ce conflit. D'autre part, le travail de nuit est, dans bien des cas, facteur de stress (Smith, 2001 ; Messing et Prévost, 1998). De ce

fait, le stress vécu quotidiennement (non surmonté) entraîne ce que nous appelons le burnout ou l'épuisement professionnel (Neveu, 2006).

1. Situation et méthodes de recherche

Cette recherche est réalisée à la SARL Ramdy ex-SARL Laiterie Djurdjura, située en plein cœur de la zone d'activité Taharachet (Akbou) à Bejaia, Algérie, spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, fromages frais et fondus.

Avant d'entamer l'analyse des différentes données collectées, il nous semble important de préciser la méthode que nous allons adopter lors de cette recherche, nous permettant, ainsi, de vérifier les hypothèses proposées sur le terrain d'étude. Le choix de la méthode dépend de la nature du thème et celui des hypothèses, du type de recherche dans laquelle elle s'inscrit et des objectifs visés. Pour notre part, nous avons privilégié une démarche d'enquête qualitative, reposant sur des entretiens semi-directifs.

Pour ce faire, nous avons pris un échantillon de dix (10) agents de sécurité qui font partie de différentes équipes ou groupes de travail, mais nous nous sommes arrêtés à six (06) entretiens vu la redondance des réponses obtenues (qui révèle que les agents de sécurité font tous face aux mêmes conditions de travail). Aussi, pour des raisons temporelles et de disponibilité des agents, la sélection de ces derniers s'est faite d'une manière aléatoire simple qui est un type d'échantillonnage probabiliste.

Nous avons choisi d'étudier cette population « agent de sécurité », car il s'agit d'une population peu étudiée, notamment en sociologie, mais surtout dans le contexte du travail posté. Ceci a même été souligné par l'INRS qui précise que les conditions de travail et les risques dans ce secteur professionnel ont fait l'objet de très peu de publications. En Algérie, nous n'avons trouvé aucune étude dans ce sens.

Cependant, nous avons élaboré un guide d'entretien, constitué d'un ensemble de questions ouvertes réparties en trois axes en relation directe avec notre thématique de recherche. Ces trois axes sont : les caractéristiques personnelles et socioprofessionnelles, le burnout et la conciliation entre vie privée et vie professionnelle.

2. Principaux résultats

Durant notre recherche, nous avons récolté plusieurs données basées sur des entretiens avec les agents de sécurité de la SARL Ramdy. Ces résultats ne diffèrent pas d'un agent à l'autre, au contraire, les réponses sont toutes proches et se ressemblent. Elles s'articulent autour de deux axes principaux.

2.1 - Les caractéristiques socioprofessionnelles

D'une manière générale, nos enquêtés sont constituées de six (06) agents de sécurité de sexe masculin âgés entre 23 et 49 ans. Quatre (04) d'entre eux sont de niveau d'étude secondaire, tandis que les deux (02) autres ont le niveau collégial (CEM). Deux (02) célibataires, alors que

les autres sont mariés ayant chacun deux (02) à quatre (04) enfants. Et concernant l'ancienneté professionnelle de notre enquête, elle est située entre deux (02) à huit (08) années de travail dans le même poste.

Nous avons aussi eu l'opportunité de rencontrer un petit garçon âgé de 12 ans, fils de l'un des enquêtés. Nous avons eu l'autorisation de lui poser quelques questions en rapport avec le travail de son père.

2.2 - Vie professionnelle - vie personnelle

Durant l'entretien nous avons posé une série de questions ouvertes, laissant les enquêtés s'exprimer. Dans un premier temps, les questions s'articulaient autour de la vie professionnelle des agents. Nous avons essayé de comprendre comment cette catégorie de salariés vit au sein du milieu du travail. Grosso modo, nous avons trouvé que la majorité de ces salariés voire cinq (05) d'entre eux ne se plaignent pas de la qualité de vie au travail, mis à part les horaires irréguliers et le travail de nuit. Ils ont déclaré que même si c'est un travail pénible, difficile, dur, la rémunération est satisfaisante, il y a un bon climat de travail, une bonne entente entre collègues et entre toute la hiérarchie. Alors que le plus jeune agent, âgé de 23 ans pense que plusieurs moyens ne sont pas mis en place, comme par exemple une machine de distribution alimentaire et l'accès internet (Wi-Fi).

En second lieu, nous avons tenté de savoir si ce métier a un impact sur la vie privée des agents de sécurité. Nous avons découvert que les quatre (04) agents de sécurité mariés mènent une vie assez complexe. Ils ont déclaré souffrir de plusieurs problèmes familiaux, des relations conflictuelles, leurs épouses et leurs enfants leur reprochent de ne pas être toujours présent. Les deux (02) autres agents célibataires n'ont pas ce genre de problème. Or, ils regrettent de ne pas avoir du temps pour eux-mêmes, de faire des sorties, etc.

Ensuite, après avoir eu l'autorisation de rencontrer le fils de l'un de nos enquêtés (âgé de 49 ans, niveau d'étude secondaire, 04 enfants). Le jeune garçon nous a déclaré : « Mon père travaille la nuit, travail le weekend, les jours fériés et des fois même le jour de l'aïd.

Moi, mes frères et ma mère, nous vivons tous au rythme du travail de mon père. Les weekends quand il est de nuit, la journée, il ne faut pas faire de bruit, car il dort. De plus, nous mangeons très tôt le soir quand il est de nuit, parce qu'il part à 19 h, donc on mange à 18 h ». Il a rajouté : « Mon père ne tolère pas les jeux à la maison, il n'aime pas lorsque j'invite mes amis. Quand il est à la maison, je ne dois pas parler à voix haute ».

2.3 - Le système 3/8 comme facteur déclencheur du burnout

Nous avons observé dans cette entreprise la présence des symptômes d'épuisement chez notre échantillon d'étude. Les entretiens n'ont fait que le confirmer. Cependant, les témoignages des six (06) agents prouvent que la principale cause de ce burnout, est bien le cycle organisationnel 3/8 où les agents travaillent dans l'une des trois équipes qui se relaient toutes les huit heures (5h-13h), (13h-21h), (21h-5h). Ainsi, les agents nous ont informés qu'ils travaillent 6 jours/semaine, ce qui fait qu'ils n'ont qu'une journée de repos. Et pour ce qui est des congés et des vacances, ils ont un mois par an comme tous les salariés de cette entreprise.

Ceci provoque en eux le symptôme du stress, de fatigue, de mal-être et surtout du burnout. L'un de nos enquêtés a annoncé : « Ce rythme de travail est néfaste à la santé.... D'ailleurs, plusieurs collègues ont démissionné. Moi personnellement, je n'ai pas le choix, j'ai une famille à nourrir... Je dois vous avouer que depuis que j'ai commencé à exercer dans des horaires de travail atypique, je souffre de problèmes cardiovasculaires ».

De plus, ils nous ont informés qu'ils souffrent de troubles du sommeil et qu'ils n'ont pas autre choix que la consommation de stimulants, surtout lors des débuts dans ce milieu de travail. Le jeune agent (23ans) a énoncé : « Au début, je ne savais pas comment me tenir debout sans la caféine, le thé, les vitamines ou les boissons énergisantes. Par la suite ça n'avait aucun effet sur moi et depuis je prends, de temps en temps, des pilules anti-sommeil ». Les cinq (05) autres ont déclaré que « ce n'est qu'une question d'habitude ». Ils ont ajouté que la consommation du tabac (cigarette) est très fréquente.

3. Discussion et analyse des résultats

Après avoir exposé les principales données collectées sur le terrain, il nous semble à présent important d'entamer l'analyse et la discussion des différents résultats.

Durant notre enquête nous avons, tout d'abord, remarqué l'absence de la gent féminine dans le métier de sécurité, et même dans le poste 3/8 au sein de l'entreprise Ramdy. Et selon les témoignages obtenus ; ce domaine de travail est considéré comme un emploi particulièrement pénible et dangereux, il implique des contraintes sur la santé et vu la fragilisation de la femme ainsi que la place qu'elle occupe dans la société algérienne, cette profession n'est pas faite pour le sexe féminin. De plus, l'article 29 de la loi n° 90-11 du 21/04/1990, relative au travail de nuit, stipule qu'il est interdit à l'employeur de recourir au personnel féminin pour des travaux de nuit. Néanmoins, il y a des femmes aussi fortes physiquement et moralement que certains hommes.

Ensuite, il est vrai que la majorité ne se plaint pas des conditions mises en place par l'entreprise mis à part les horaires irréguliers. Cinq (05) agents de notre population ont affirmé avoir de bonnes relations avec leurs collègues de travail, les responsables, l'employeur... L'un d'entre eux stipule : « Dans cette entreprise, nous sommes comme une petite famille, on s'entend avec tout le monde et tout le monde nous respecte. La rémunération est pas mal aussi, mais au détriment de quoi ? De notre santé. L'argent n'achète pas la santé ni même le bonheur de mes enfants ni celui de ma femme ». Ceci dit, le bien-être ne dépend pas seulement d'un bon salaire ou de bonnes relations entre collègues de travail. Le bien-être peut être aussi le fait d'être en bonne santé et de voir sa famille heureuse, car ce type de travail possède des répercussions sur la vie familiale ainsi que sur la santé. C'est ce que nous allons voir dans les paragraphes qui suivent.

Or, le plus jeune agent se plaint de la non-disponibilité de distributeurs alimentaires et de connexion internet. Il est vrai qu'une machine distributrice devrait être disponible, mais l'utilisation de la connexion internet doit être, en principe de nature professionnelle seulement (sauf si celle-ci est raisonnable). Cela explique juste l'esprit jeune et l'envie de se divertir, car contrairement aux autres salariés questionnés, aucun n'a évoqué ces dernières.

Cependant, en ce qui concerne l'alimentation, les agents apportent une gamelle lorsqu'il s'agit de travailler le soir et la journée, ils bénéficient d'un déjeuner gratuit à la cantine de l'entreprise. De plus, tous les salariés peuvent consommer gratuitement les produits de cette entreprise (Ramdy).

Nous avons précisé dans la partie précédente que ce rythme de travail a des répercussions négatives sur la vie privée. La moitié de notre échantillon (ceux qui sont mariés) affirment que ce travail a des effets sur la vie familiale. Leurs conjointes et leurs enfants souffrent de l'absence du père ou du mari. Les épouses se plaignent du manque de communication, d'aide, de partage, de soutien... Quant aux enfants, ils souffrent du manque d'implication affective, d'aide dans les processus éducatifs... Et plusieurs interdictions s'imposent comme le fait d'inviter des amis, de faire des activités (jeux) forcément bruyants. D'ailleurs, l'enfant questionné l'a bien confirmé. Toutefois, les jeunes célibataires n'ont pas ce genre de problème avec leur famille, mais ils n'ont tout de même pas le temps de profiter, de sortir avec leurs amis, de prendre soin d'eux et des personnes qui leur sont proches, etc. Ici nous parlons du conflit de rôle que Kahn et al ont longtemps étudié. Selon eux : le conflit travail-famille peut ainsi être... une forme de conflit de rôles dans lequel les exigences des sphères familiale et professionnelle seraient incompatibles. Ainsi, l'implication dans un rôle affecte et rend difficile l'implication dans l'autre. (Greenhaus et Beutell, 1985).

Également, vu que notre population d'étude travaille en rotation d'équipe 6 jours /semaine, ceci se traduit par des manifestations (physiologiques et psychologiques) telles que le burnout, qu'on retrouve souvent présent chez tous les agents de sécurité interrogés peu importe son âge ou son statut familial. Plusieurs ont démissionné à cause des effets de ce travail, a affirmé l'un des salariés, et pour lui, son implication est « une implication calculée », c'est-à-dire, le salarié a connaissance des risques qu'implique ce travail, mais vu son engagement familial et les coûts associés à son départ de l'entreprise, il décide d'y rester. Il est clair que dans ce secteur d'activité l'épuisement professionnel est beaucoup plus physique (troubles digestifs, troubles du sommeil, tension artérielle, fréquence cardiaque, température corporelle...), mais par la suite cela se répercute sur le psychique (stress, manque de concentration, nervosité, dépression...). Les agents interrogés révèlent souffrir de ces symptômes, mais surtout du stress, de nervosité, d'agressivité, d'addiction (cigarette, café...), de fatigue profonde, de manque de concentration, de maux de tête. Ce qui explique que ce mode organisationnel est un facteur de burnout.

Conclusion

Après avoir vérifié les hypothèses énoncées au début de cet article, nous avons constaté que les agents de sécurité, de l'entreprise Ramdy, qui travaillent dans un système organisationnel 3/8 souffrent de deux principaux problèmes.

Le premier, concerne la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Sachant que ce facteur est indéniablement un enjeu clé du bien-être. Néanmoins, le travail nocturne laisse moins de place pour un investissement personnel (que ce soit la vie familiale ou la vie sociale) en vue d'un prestige social.

Le second est le burnout qui guette la santé physique et mentale des agents de sécurité. Il est clair que les horaires de travail inadaptés au rythme biologique à la vie sociale et familiale provoquent l'épuisement professionnel.

En effet, la maîtrise du temps permet de mieux concilier la vie personnelle et professionnelle et constitue une dimension majeure de réduction du burnout et d'accroître le bien-être au milieu du travail.

Pour finir, nous tenons à préciser que cette enquête n'est ni une étude exhaustive ni définitive sur la question du système organisationnelle 3/8 et le bien-être des agents de sécurité, car effectivement, nous pouvons trouver dans d'autres entreprises du pays ou dans d'autres villes, des facteurs totalement différents de ceux que nous venons de citer. En revanche, l'objectif principal de notre enquête est d'offrir un premier regard objectif sur ce sujet.

LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

[1] Abdraham Maslow (1940), *L'accomplissement de soi : de la motivation à la plénitude*, traduit de l'américain par Emily Borgeaud (2013), édition Eyrolles.

[2] ANSES (juin, 2016). Évaluation des risques sanitaires liés au travail de nuit, avis de l'Anses (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail). *Rapport d'expertise collective*. [En ligne].
<https://www.anses.fr/fr/system/files/AP2011SA0088Ra.pdf>

[3] Arnaud David et al. (2013). Le bien-être au travail : où en est-on au sein de l'hôpital public ? Module interprofessionnel de santé publique. École des hautes études en santé publique.

[4] Béatrice Barthe et al. (2004). L'analyse de l'activité de travail en postes de nuit : bilan de 25 ans de recherches et perspectives. *Le travail humain*. 67(01).

[5] Cathy Toupin. (2005). L'élaboration des stratégies de travail nocturnes : le cas d'infirmières de nuit d'un service de pneumologie français. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 07(01).

[6] Chenu Alain. (2002). Les horaires et l'organisation du temps de travail. *Économie et statistique*. 353(352).

[7] Christian Prat dit Hauret. (2006). L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pertinents pour les experts comptables stagiaires ? *Revue Comptabilité-Contrôle-Audit*. 1(Tome12).

[8] El Hadi Fasla. (juin, 2013). *L'Ergonomie, à la recherche ...du bien-être au travail*. 16ème Université d'Été. Mieux-être au travail et performance de l'entreprise. Tunis.

[9] Franck Jaotombo. (2012). *Développement personnel et épanouissement au travail : Concepts et Évaluation*. (Édition PAF). Allemagne : Que sais-je ?

[10] INRS (2007). Évaluation et prévention des risques chez les agents de sécurité. Document pour le médecin de travail.. [format PDF]. <http://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TC%201>.

[11] Jean-Philippe Cotis. (2006). Indicateurs alternatifs du bien-être. *Réformes économiques*. 01(02).

- [12] Kolsi Mohamed Jamoussi Dorra. (2007). *La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail*. Mémoire de maîtrise ORH. ISG Tunis. Tunisie.
- [13] Margaux Gilquin [\(2016\), *Le dernier salaire*, XO Editions.](#)
- [14] Ministère du Travail. (aout, 2017). Équipes successives alternantes. République française. <http://travail-emploi.gouv.fr/sante-au-travail/prevention-des-risques-pour-la-sante-au-travail/autres-dangers-et-risques/article/equipes-successives-alternantes>
- [15] Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale. Législation du travail. République algérienne Démocratique et Populaire. <http://www.mtess.gov.dz/fr/legislation-du-travail/>
- [16] Myriam Fauron. (2012). Je suis surveillante de nuit. Je me couche quand le soleil se lève et ouvre un œil quand les autres le ferment. *VST - Vie sociale et traitements*. 01(113).
- [17] Nadji Safir. (2012). La jeunesse algérienne : un profond et durable malaise. *Revue Confluences Méditerranée*. 02 (81).
- [18] Régis Bigot et Sandra Hoibian. (2014). L'évolution du bien-être en France depuis 25 ans : un bilan mitigé, une augmentation des inégalités. *L'Année sociologique*. 64(02). 2014.
- [19] Sandrine Ponnelle et al. (2012). L'usage des outils d'évaluation du stress au travail : perspectives théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*. 02(75).
- [20] Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti. (16 – 17 novembre 2006). Le défi de l'articulation vie privée – vie professionnelle des couples à double carrière. Xviie congrès de l'AGRH. Le travail au cœur de la grh. IAE de Lille et Reims management school. Reims.
- [21] Tremblay Diane-Gabrielle. (2003). Articulation emploi-famille et temps de travail : l'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères. Note de recherche 2003-16. Université du Québec.
- [22] Widad Cherkaoui et al. (2012). Stress et épuisement professionnel dans un contexte de changement organisationnel : le cas de l'hôpital DS au Maroc. *Humanisme et Entreprise*. 5 (310).

L'étendue de l'application de l'audit social dans les entreprises irakiennes

Du point de vue des auditeurs du gouvernorat de Sulaymaniyah

Bahar MUSTAFA

Université de Sulaymaniyah, Faculté de gestion et d'économie - Département Comptabilité, Sulaymaniyah, Irak.

bahar.mustafa@univsul.edu.iq

Institut technique du Kurdistan, Département Comptabilité, Sulaymaniyah, Irak

bahar.mustafa@kti.edu.krd

Résumé :

L'étude vise à vérifier dans quelle mesure les auditeurs internes des entreprises irakiennes appliquent l'audit social dans les domaines de l'environnement, des pratiques d'emploi, des Droits de l'homme, de la société et de la responsabilité des produits. Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été préparé et distribué aux 60 auditeurs internes des entreprises du gouvernorat de Sulaymaniyah. Les données ont ensuite été analysées par le package SPSS.

L'étude a conclu que l'auditeur interne des entreprises étudiées ne réalisent pas d'audit social dans le domaine de l'environnement, mais un audit a été effectué dans le domaine des Droits de l'homme à un faible niveau, et à un degré élevé dans les domaines des pratiques d'emploi, de la société et de la responsabilité sociale. L'étude a recommandé la nécessité pour l'Association des comptables et auditeurs irakiens de publier des normes et des cours dans les domaines de l'audit social, afin de sensibiliser à l'importance de ce dernier.

Mots clés : l'auditeur interne, l'audit social, les entreprises irakiennes.

Introduction

Les évolutions économiques, politiques, sociales et technologiques du monde des affaires ont entraîné un changement fondamental dans la performance, les objectifs et les responsabilités des entreprises, et cela au premier rang de leurs responsabilités, notamment en ce qui concerne la société, l'environnement et les travailleurs, ainsi que le profit. Cela oblige les entreprises à se tenir au courant de ces développements et de ces changements pour servir leur performance actuelle et future. L'attention portée à la responsabilité est l'une des tendances les plus importantes des entreprises, à organiser leurs états financiers sur la base de principes sociaux, et à les divulguer.

Il ne fait aucun doute que chaque travail comptable doit être soumis à un contrôle et à une vérification, pour en assurer la santé et renforcer la confiance dans les états financiers préparés et les informations qu'ils contiennent relatives aux activités sociales ; un système de

contrôle est nécessaire pour examiner les informations comptables relatives aux activités sociales, et pour garantir leur exactitude, ainsi que l'intégrité des rapports de performance sociale. Tout développement de la comptabilité est suivi d'un développement parallèle de la profession d'audit, et pour cela la comptabilité sociale des entreprises s'est traduite par une responsabilité sociale de la profession d'audit et de ce qu'on appelle l'audit social.

Ainsi, l'échec des moyens d'audit traditionnels à effectuer la tâche de vérification et d'évaluation de la performance sociale des entreprises, et l'émergence de la comptabilité sociale en tant qu'outil de mesure de la performance sociale des entreprises et son intérêt à établir des rapports et des listes sur la responsabilité sociale, sont parmi les raisons les plus importantes de l'émergence de la nécessité d'un audit social. (Lotfi, 1998)

En Irak, il n'existe pas encore de normes nationales d'audit, les auditeurs sont tenus de travailler conformément aux Standards Internationaux d'Audit (ISA) et aux Normes d'audit généralement acceptées (GAAS), avec l'obligation d'observer l'éthique et le comportement de la profession que l'Association irakienne des comptables et des auditeurs affirme, conformément à la loi du Bureau irakien de surveillance financière. Par conséquent, cette étude a pour but de mesurer l'étendue de l'application de l'audit social par les entreprises irakiennes dans le cadre du processus d'audit global, et par conséquent, l'étude devrait répondre à la question suivante :

Les auditeurs des entreprises irakiennes effectuent-ils un audit social dans les domaines de l'environnement, des pratiques d'emploi, des Droits de l'homme, de la société et de la responsabilité du produit ?

Pour répondre à cette question, notre étude conduira une analyse et testera différentes hypothèses de recherche construites et expliquées selon des cadres théoriques comptable et d'audit. Cette étude vise donc à vérifier dans quelle mesure les auditeurs internes des entreprises irakiennes effectuent des tâches d'audit social et les mesurent.

De plus, cette étude contribue à la clarification du rôle de l'auditeur interne pour assurer le bien-être social de la société irakienne, et réduire les répercussions négatives de la pollution de l'environnement sur la société.

Dans la section suivante de cet article et par le biais d'une revue de la littérature, nous aborderons l'histoire de l'audit social et ses différentes définitions ; puis les principes de l'audit social et les hypothèses. Les résultats, suggestions et réponses aux questions de recherche seront expliqués à la fin de cet article.

L'évolution de l'audit social

L'audit social en tant que terme a été utilisé pour la première fois par Krepts, alors professeur d'économie d'entreprise à l'Université de Stanford, dans les années 1940, dans une monographie *Mesure de la performance sociale des entreprises*. Il a déclaré, dans ce livre, qu'à l'époque le concept d'audit social était très controversé. (Carroll et Beiler 1975) La conception de Krepts de l'audit social était principalement basée sur les désirs de la nation concernant la performance des entreprises. Il a analysé les entreprises de différentes industries pour tenter

de dégager des mesures générales avec lesquelles l'audit social pourrait être réalisé. Il s'est retrouvé avec six mesures générales :

1. l'emploi,
2. la production,
3. l'effort des consommateurs commandé,
4. les fonds de consommation absorbés,
5. les salaires,
6. les dividendes et les intérêts.

En 1953, Bowen a inventé sa propre idée de l'examen social des « responsabilités sociales des entreprises ». Il a découvert des paramètres quelque peu différents pour évaluer la performance sociale d'une entreprise, ce qui signifie un audit social. (Carroll et Beiler, 1975) Le but de ce type d'audit social était d'évaluer la performance sociale de l'entreprise au niveau de l'entreprise.

Les concepts d'audit social présentés par Krepts et Bowen étaient très larges et souvent peu clairs du point de vue de la façon dont ils étaient gérés et du point de vue de la façon de travailler avec les résultats de cet audit.

L'intérêt pour l'audit social a grandi et son concept s'est étendu à un sens plus large au cours des années 1970. La société a dès lors convenu que toute entreprise a un impact sur la société. Par conséquent, différentes sociétés effectuaient un audit social pour elles-mêmes ou pour les autres sociétés. Par conséquent, il était inévitable que de nombreuses idées et modèles différents d'audit social apparaissent. (Bauer et Fenn, 1973 ; Linowes, 1973)

Dans les années 1980, des chercheurs ont publié une collection de leurs travaux sur l'audit social tels que Pierre Candau, Jean-Luc Vachette et Jean-Marie Peretti. Ces deux derniers et Raymond Vatier ont créé l'Institut International de l'Audit Social à Paris en 1982.

De plus, dans les années 1990, de nouvelles idées et méthodes ont été développées pour enfin parvenir à un cadre pour un bon audit d'entreprise. L'idée principale de l'audit social est de déterminer les moyens d'existence de l'entreprise vis-à-vis de ses visions et de ses valeurs. En 2000, l'audit social portait un autre nom : l'audit de responsabilité (Waddock 2000). L'examen de responsabilité est un audit qui évalue les pratiques de l'entreprise dans quatre domaines :

- les pratiques des employés,
- les relations avec la communauté,
- les pratiques environnementales
- les pratiques de qualité.

Toutes ces pratiques sont ensuite comparées au message de l'entreprise et à des valeurs déclarées indiquant où des améliorations peuvent être apportées pour la rentabilité.

Après 2001, de nombreuses expériences différentes dans plusieurs pays ont eu lieu afin d'identifier ce qui devrait être inclus dans un bon rapport d'audit social, comment ces choses devraient être mesurées.

Définitions de l'audit social

L'audit social a de nombreuses définitions du point de vue des chercheurs et organisations professionnelles pour expliquer la situation actuelle qui rend le public de plus en plus préoccupé par l'impact environnemental et social des entreprises.

Selon Raymond Vazier (1980, p.25) : l'audit social est défini comme « *un instrument de direction et de gestion et une démarche d'observation qui, à l'instar de l'audit financier ou comptable, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement et à gérer ceux qu'elle suscite elle-même par l'emploi du personnel nécessaire à son activité* ».

Du point de vue de la comptabilité sociale, un audit social est considéré comme un type de rapport social, c'est-à-dire un sous-ensemble de rapports sociaux. La définition fournie par Gray et al. 1996, basée sur des concepts comptables traditionnels, est qu'un rapport social est un compte rendu officiel préparé et communiqué par une organisation sur les aspects sociaux et environnementaux des activités de l'organisation et communiqué à l'interne et à l'externe « participants » de l'organisation.

L'audit social est défini par l'IAS, Institut international de l'audit social, en 2019, de la façon suivante : « *l'audit du social est un domaine particulier d'application des méthodes d'audit qui sont largement utilisées dans le domaine financier, organisationnel, qualité etc.. Il est pratiqué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en coopération entre les deux* ».

En conséquence, on peut dire que l'audit social est un processus systématique plus complet que l'audit financier, car il se soucie des activités et responsabilités sociales que l'entreprise a, pour auditer la société et les individus qui y travaillent afin d'atteindre le bien-être social, et il prend en compte les données et informations contenues dans les états financiers à caractère social, pour assurer la validité et l'exactitude de leur confirmation. L'auditeur aide à exprimer son avis technique neutre sur l'étendue des listes et des rapports sociaux pour la performance sociale.

À travers ce qui précède, l'intérêt pour l'audit social joue un rôle important dans la réussite des organisations en intégrant les objectifs sociaux aux objectifs économiques, en plus d'atteindre les objectifs suivants (Haik et al., 2015 ; Al shabany et kakashin, 2019) :

1. Effectuer un examen technique neutre des données, informations et activités de la performance sociale de l'entreprise, afin de vérifier la véracité et l'exactitude des informations qui expriment la responsabilité sociale.
2. Encourager l'intérêt pour les activités à contenu social et aider à déterminer à la fois les coûts et les avantages sociaux.
3. Les financiers, les prêteurs et le public sont autorisés à juger si l'entreprise a réalisé une valeur ajoutée en termes sociaux, culturels et environnementaux.
4. Vérifier la conformité de l'entreprise aux lois, réglementations, normes et spécifications approuvées relatives à l'activité sociale.

5. Rationaliser les décisions concernant les activités de RSE, et l'élaboration des politiques déterminera la portée optimale de ces activités.
6. Publier un rapport neutre qui comprend les conclusions de l'audit, afin que les parties intéressées puissent bénéficier de ces informations.

Un examen des objectifs ci-dessus montre l'importance de l'audit social et l'évolution de ses objectifs, de la découverte d'erreurs, de fraudes et de manipulations financières à l'extension à d'autres domaines tels que l'environnement, les ressources humaines, les fournisseurs, les clients, les produits et la société.

Principes de l'audit social

L'audit social assiste et encourage les entreprises à superviser et à améliorer constamment leurs performances sociales. Abdel-Ghani, 2000 et le Centre de bonne gouvernance (CGG) en 2017 ont défini plusieurs principes qui constituent la base d'un bon contrôle social, selon les éléments suivants :

- Multi-Perspective : l'audit social doit refléter les opinions de toutes les parties prenantes et impliquées dans ou affectées par l'organisation / le département / le programme.
- Complète : cela signifie que l'audit social vise à inclure tous les aspects du travail et les performances de l'organisation.
- Comparatif : l'audit social doit permettre de comparer les performances de l'entreprise chaque année par rapport aux normes externes et aussi avec celles d'entreprises similaires.
- Régulier : l'audit social doit être réalisé régulièrement, afin que le concept et la pratique s'intègrent dans la culture de l'organisation couvrant toutes les activités.
- Vérifié : s'assure que les comptes sociaux sont audités par une personne ou une agence suffisamment expérimentée et sans intérêt direct avec l'organisation.
- Divulgarion : les résultats de l'audit social doivent être disponibles et rendus publics à toutes les parties prenantes de l'entreprise et de la société en général, dans un souci de responsabilité et de transparence.

Donc le succès du processus d'audit social et l'atteinte de l'objectif qui attire l'attention des personnes impliquées dans ce processus nécessitent que certaines exigences de base soient remplies : existence de lois, réglementations et normes internationales et nationales pour la protection des communautés, et d'avoir des auditeurs expérimentés et qualifiés qui ont suffisamment d'indépendance et d'impartialité. De plus, la direction de l'entreprise doit être convaincue de l'importance de l'audit social.

Développement d'hypothèses

Du point de vue de la comptabilité sociale, un audit social est considéré comme un type de rapport social, qui doit être vérifié en interne et en externe. Ce qui a suscité un intérêt accru

de la part des comités d'audit et des sociétés qui auditent les coûts de la performance sociale, car l'audit fournit des informations importantes pour les parties prenantes.

Pour cela les hypothèses de cette étude reposent sur le prémice que les auditeurs réalisent l'audit de performance sociale des entreprises irakiennes.

1- Audit social dans le domaine environnemental

Le maintien d'un environnement propre est une responsabilité majeure pour les organisations, et la protection, plutôt que la pollution de l'environnement, est essentielle selon la politique environnementale mondiale. La dimension environnementale de la durabilité concerne les impacts d'une organisation sur les systèmes naturels vivants et non vivants, y compris les écosystèmes, la terre, l'air et l'eau. Les indicateurs environnementaux couvrent la performance liée aux intrants (par exemple, les matériaux, l'énergie, l'eau) et aux extrants (par exemple, les émissions, les effluents, les déchets). (GRI 3.1, 2011)

En participant à des activités socialement responsables, les entreprises peuvent éviter d'être forcées de payer des amendes qui sont appliquées en réponse à un comportement négligent. De cette manière, les entreprises peuvent réduire efficacement leurs coûts juridiques en adoptant un comportement responsable. (Orlitzky et Benjamin, 2001)

Chang (2015) a expliqué que selon la théorie de soutien à l'environnement, la mise en place de plus de pratiques de protection de l'environnement améliore l'efficacité énergétique, et les processus de production efficaces réduisent les coûts liés à l'environnement (consommation de matériaux et d'énergie, coûts de récupération de l'environnement, recyclage des rendements, etc.) et ensuite incitent à la divulgation des risques d'exploitation de l'entreprise.

L'auditeur doit vérifier les sommes dépensées pour les matériaux utilisés et recyclés. Il vérifie les coûts de participation au programme de protection de l'environnement et le recours à des experts environnementaux dans l'installation. Il vérifie aussi le système d'information qui montre le coût des dommages environnementaux, et s'il est réduit par le boisement et l'écologisation de la zone. De plus, l'auditeur doit s'assurer que les montants dépensés pour répondre aux plaintes liées aux impacts environnementaux et aux sanctions administratives pour non-respect des lois et réglementations environnementales sont corrects. La première hypothèse à tester est la suivante :

H1 : L'auditeur réalise l'audit social dans le domaine environnemental.

2- Audit social des pratiques d'emploi

La protection des droits des employés est également importante dans les activités de RSE, car la RSE a clairement abordé des questions telles que les salaires équitables, les horaires et les conditions de travail, les soins de santé, les licenciements et la protection contre les licenciements abusifs. L'exemple important de l'employé est qu'un indice RSE de bonne

réputation, le GRI, comprenait six dimensions de CSP basées sur des dimensions notées GRI. Cette couverture bénéficie aux relations de travail / gestion, à la santé et sécurité au travail, à la formation et l'éducation, à la diversité et l'égalité des chances, et à une rémunération égale pour les femmes et les hommes. Le GRI utilise ces questions d'employés afin de mesurer la RSE (GRI 3.1, 2011)

Les recherches sur la RSE incorporent également la composante protection des droits des employés afin d'examiner la relation entre les activités de RSE et la performance des entreprises (Wood, 2010 ; Carroll et Shabana, 2010).

L'auditeur doit vérifier les sommes versées pour les salaires, traitements et incitations, afin d'assurer leur sécurité et traitements tels que l'assurance et les soins médicaux. De plus, il lui faut vérifier les montants consacrés aux heures de formation que les employés reçoivent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, et auditer également les coûts de fourniture et de préparation de logements et de connecteurs pour les travailleurs. Enfin, il vérifie les sommes que l'établissement verse pour lutter contre la corruption et les pots-de-vin. La deuxième hypothèse sera testée :

H2 : L'auditeur réalise l'audit social des pratiques d'emploi.

3- Audit social dans le domaine des Droits de l'homme

Comme les activités de certaines sociétés affectent et interfèrent avec de nombreux Droits de l'homme, il est devenu impératif que celles-ci assument la responsabilité des individus et des sociétés pour leurs actions qui violent leurs droits. (Alshorbagy, 2015) Les Droits de l'homme rendent compte de la mesure dans laquelle les processus ont été mis en œuvre, des incidents de violations des Droits de l'homme et des évolutions de la capacité des parties prenantes à jouir et exercer leurs droits. Les problématiques liées aux Droits de l'homme abordées en 2013 par le GRI sont notamment la non-discrimination, l'égalité entre les sexes, la liberté syndicale, la négociation collective, le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire, et les droits des peuples autochtones.

L'auditeur doit vérifier les montants dépensés pour éliminer le travail des enfants et le coût du programme de non-discrimination. De plus, il lui faut vérifier les sommes dépensées pour répondre au nombre de plaintes concernant les Droits de l'homme. Enfin, un travail doit être fait pour vérifier les informations concernant l'abolition de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, afin d'améliorer les pratiques des Droits de l'homme. La troisième hypothèse est testée :

H3 : L'auditeur réalise l'audit social des Droits de l'homme.

4- Audit social dans le domaine du service communautaire

Une communauté dans cet aspect représente des gens et leur organisation située dans un endroit où l'opération d'affaires se mène ou s'exécute, et une partie prenante principale aux affaires est la communauté dans laquelle l'entreprise opère. La responsabilité sociale vise

donc à construire des relations communautaires, à travers des activités communautaires telles que des dons ou des parrainages, dans lesquels l'entreprise promeut le développement économique, par exemple, les infrastructures locales, l'engagement communautaire, le développement social, la sécurité, et l'éducation (Rotolo et Wilson, 2006). Altman (1998) a mené des entrevues avec des cadres supérieurs et des agents de relations communautaires, et il a constaté que de nombreux cadres « croient que la participation communautaire est un impératif commercial, créant souvent un avantage concurrentiel ».

L'auditeur doit vérifier les montants dépensés par l'entreprise dans la mise en œuvre de projets liés aux écoles, aux hôpitaux, aux routes et à d'autres programmes en faveur des communautés locales. Il vérifie également les coûts financiers des postes pour soutenir les événements nationaux et religieux dans la communauté locale. De plus, l'auditeur doit s'efforcer de vérifier les montants dépensés en amendes et pénalités pour non-respect des lois et règlements. Enfin, il lui faut vérifier les coûts d'un programme de politiques et de procédures visant à éviter les produits monopolistiques, ce qui contribue à lutter contre les comportements anticoncurrentiels. La quatrième hypothèse sera testée :

H4 : L'auditeur réalise l'audit social dans le domaine du service à la communauté.

5- Audit social dans le domaine de la responsabilité du produit

La stratégie de différenciation des produits compte sur la RSE pour la qualité et la responsabilité de la production. Calverasy et Ganuza (2018) pensent que la RSE joue un rôle en grande partie dans les efforts de marketing de nombreuses entreprises, dans les stratégies de différenciation des produits de l'entreprise.

Les résultats de Banerjee et Wathieub (2017) indiquent que les efforts en matière de RSE doivent être intégrés à la politique des produits, en raison de leur influence sur les choix des consommateurs au niveau du marché des produits. Tout comme les prix, la RSE doit être ajustée aux caractéristiques du produit (par exemple la qualité) et aux caractéristiques du marché (niveau de différenciation par rapport aux concurrents) pour maximiser les rendements.

L'auditeur doit vérifier les montants dépensés par les clients du programme de santé et de sécurité lors de l'utilisation des produits, et également vérifier les coûts qui sont payés en compensation appropriée aux consommateurs, en cas de dommages résultant de l'utilisation de leurs produits. De plus, il se doit de vérifier les montants dépensés pour répondre aux plaintes des consommateurs concernant le non-respect des lois par l'établissement. Enfin, il vérifie les coûts de confinement des produits autour des instructions nécessaires à l'utilisation du produit. La cinquième hypothèse sera testée :

H5 : L'auditeur réalise l'audit social dans le domaine de la responsabilité du produit.

Données et méthodologie

Pour atteindre les objectifs de recherche de notre étude, nous avons eu recours à des méthodes de recherche quantitative ; un questionnaire a été conçu contenant un certain nombre de questions couvrant les variables de l'étude et découlant des indicateurs GRI, pour vérifier l'étendue de l'engagement des entreprises dans les activités de responsabilité sociale des entreprises.

La communauté d'étude est représentée par des auditeurs internes qui travaillent dans les entreprises : Farouk groupe (composé de 27 entreprises opérant dans 12 secteurs), Nokan groupe (composé de 38 entreprises et usines ayant une expérience de travail dans différents domaines), et Qiwaneh groupe (composé de 50 entreprises dans 10 secteurs différents), dans la ville de Sulaymaniyah.

Afin de tester les hypothèses, le questionnaire a été distribué à l'échantillon de l'étude, ce sont les auditeurs internes qui travaillent dans ces entreprises, et un échantillon aléatoire de 60 auditeurs internes a été pris parmi toutes les entreprises, qui ont répondu aux questions du questionnaire.

L'échelle de Likert, à cinq niveaux, a été choisie pour déterminer les alternatives de réponses disponibles, comme indiqué ci-dessous :

- 1= Pas du tout d'accord,
- 2= Pas d'accord,
- 3= Modérément d'accord,
- 4= D'accord,
- 5= Tout à fait d'accord.

De plus, pour analyser les données recueillies, de nombreuses procédures statistiques ont été utilisées à l'aide du programme d'analyse statistique SPSS. Des moyennes mathématiques, des écarts-types et des distributions de fréquences ont été utilisés, en plus d'un échantillon de test-T (one sample T test).

Les résultats et analyse

1. Statistiques descriptives de l'échantillon d'étude

- Répartition de la population étudiée selon le niveau d'étude

Tableau 1 - Niveau d'étude

Niveau d'étude	La fréquence	Pourcentage %
Bac +2	8	13.3
Bac +4	38	63.3
Bac + 5	14	23.3
Bac +8	0	0

Total	60	100.0
-------	----	-------

Le tableau 1 montre que 13,3% de la population étudiée est titulaire du BAC + 2, 63,3 % du BAC + 4 et 23,3 % du BAC + 5. Il est à noter que la plupart de la population étudiée a des diplômes élevés, ce qui signifie leur capacité à comprendre les paragraphes du questionnaire et à y répondre efficacement.

- Répartition de la population étudiée selon la certification professionnelle

Tableau 2 – Certification professionnelle

Certification professionnelle	La fréquence	Pourcentage %
Certificat de comptable agréé arabe	6	10.0
Certificat d'expert-comptable britannique certifié	-	-
Certificat d'expert-comptable américain certifié	-	-
Autres certificats	54	90.0
Total	60	100.0

Le tableau 2 montre que 10 % de la population étudiée a un certificat de comptable agréé arabe, tandis que 90 % détient d'autres certificats tels que des certificats de comptabilité, d'audit ou de gestion. Cela indique que la majorité des auditeurs possède un diplôme professionnel en comptabilité et est plus compétente que les autres dans les domaines de l'audit et de ses évolutions.

- Répartition de la population étudiée selon le titre du poste (administratif)

Tableau 3 – Titre du poste (administratif)

Titre du poste	La fréquence	Pourcentage %
Auditeur	28	46.7
Directeur de l'audit	10	16.7
Auditeur adjoint	20	33.3
Autre	2	3.3
Total	60	100.0

Le tableau 3 montre que 46.7 % de la population étudiée est auditeur titulaire, 16.7 % directeur de l'audit, tandis que 33.3 % est auditeur adjoint mais que juste 3.3 % est autre, actionnaire de carrière. On peut dire que la diversité des titres d'emploi des répondants conduit à une diversité de vues sur le sujet à l'étude.

- Répartition de la population étudiée selon des années d'expérience dans le travail administratif.

Tableau 4 - Années d'expérience dans le travail administratif

Années d'expérience	La fréquence	Pourcentage %
Moins de 5 ans	9	15.0
De 5 à 10 ans	16	26.7
De 11 à 15 ans	23	38.3
De 16 et plus	12	20.0
Total	60	100.0

Le tableau 4 révèle que 15 % de la population étudiée a des années d'expérience de moins de 5 ans, pour 26,7 % cela varie entre 5 et 10 ans, tandis que 20 % ont au moins 16 ans d'expérience ; et en regardant ces résultats, nous constatons que 85 % des membres de la communauté d'étude sont ceux qui ont plus de 5 ans d'expérience de travail. Cela indique le haut niveau d'expérience des auditeurs, ce qui permet de distinguer les réponses au questionnaire par l'exactitude relative, cela conduit à son tour à la validité et à l'intégrité des résultats à atteindre.

En ce qui concerne le nombre de cours suivis dans le domaine de l'audit social, à travers les réponses de l'étude, il nous apparaît que les auditeurs internes n'ont suivi aucune formation dans le domaine de l'audit social.

2. Analyse et test d'hypothèses d'étude

Pour tester les hypothèses de l'étude, le T. test a été utilisé

La première hypothèse est que l'auditeur réalise l'audit social dans le domaine environnemental. Le tableau 5 montre la moyenne, l'écart type, et le T. test pour les procédures d'audit que les auditeurs effectuent dans le domaine environnemental des entreprises sélectionnées.

Tableau 5 - Audits sociaux dans le domaine de l'environnement

	Dans votre entreprise,	Moyenn e	Écart- type	Test t	Sig.
1-	Réalisez-vous un audit des coûts des matériaux utilisés et recyclage ?	3.30	1.34	-1.15	0.254
2-	Réalisez-vous un audit des coûts de drainage eau et des déchets recyclés. ?	3.28	1.28	-1.31	0.194
3-	Réalisez-vous un audit des coûts de participation au programme de gestion de la biodiversité de l'entreprise ?	3.05	1.13	- 3.009	0.003
4-	Réalisez-vous un audit des coûts d'émissions pour contrôler les réductions d'émissions ?	3.83	0.92	2.79	0.007
5-	Réalisez-vous un audit des coûts de système d'information qui montre le coût des dommages environnementaux et le réduit ?	3.95	0.93	3.76	0.000

6-	Réalisez-vous un audit des coûts d'atténuation des impacts environnementaux dans la zone entourant l'installation par le boisement et l'écologisation de la zone ?	4	0.94	4.13	0.000
7-	Réalisez-vous un audit des coûts des sanctions administratives en cas de non-respect des lois et réglementations environnementales ?	3.37	1.21	-0.86	0.396
8-	Réalisez-vous un audit des coûts des impacts environnementaux du transport des produits pour réduire le réchauffement climatique ?	3.62	1.03	0.88	0.382
9-	Réalisez-vous un audit des coûts de participation au programme de protection de l'environnement et le recours à des experts environnementaux dans l'entreprise ?	3.85	0.84	3.23	0.002
10-	Réalisez-vous un audit des coûts que l'entreprise paie pour lutter contre les impacts environnementaux négatifs dans la chaîne d'approvisionnement ?	3.52	0.93	0.14	0.890
11-	Réalisez-vous un audit des coûts de réponse aux plaintes concernant les impacts environnementaux ?	3.75	0.97	2.01	0.050
	Total	3.59	0.61	1.19	0.240

Le tableau ci-dessus montre que la plupart des paragraphes ont une moyenne inférieure à 3.5 qui est la limite du niveau d'essai approuvé, dans laquelle la moyenne arithmétique est comparée aux paragraphes et pour l'hypothèse en général.

Les moyennes arithmétiques variaient entre (4) et (3.05) avec un écart type compris entre (0,94 - 1,13). Le paragraphe qui a obtenu le score le plus élevé parmi les réponses est le paragraphe (6) qui concerne l'atténuation des impacts environnementaux dans la zone entourant l'installation par le boisement et l'écologisation de la zone. La valeur de T était d'environ (4.13) et c'est une valeur statistiquement significative au niveau de la confiance.

Le paragraphe (3) a obtenu la moyenne la plus faible (3.05) et un écart-type (1.13) qui concerne les impacts environnementaux dans la zone entourant l'installation par le boisement et l'écologisation de la zone. En général, il est à noter que plus de la moitié des paragraphes qui ne sont pas convenus sont considérés comme inacceptables.

La moyenne générale pour tous les paragraphes était de (3.59) avec un écart-type (0,61), ce qui signifie qu'il y a un audit social dans le domaine de l'environnement à un bas niveau et que la valeur de T calculée (1,19) est très inférieure à sa valeur tabulaire de (2,021). Sur la base de ce qui précède, **la première hypothèse est rejetée : les auditeurs réalisent des audits sociaux dans le domaine de l'environnement.**

La deuxième hypothèse est que l'auditeur réalise l'audit social des pratiques d'emploi. Le tableau 6 montre la moyenne, l'écart type et le T. test pour les procédures d'audit que les auditeurs effectuent dans le domaine des pratiques d'emploi des entreprises sélectionnées.

Tableau 6 - Audits sociaux dans le domaine des pratiques d'emploi

	Dans votre entreprise,	Moyenne	Écart-type	Test t	Sig.
1-	Réalisez-vous un audit des coûts des incitations avancées pour les employés qualifiés ?	4.50	0.57	6.83	0.000
2-	Réalisez-vous un audit des avantages sociaux des employés, tels que l'assurance, les soins médicaux, les congés et la retraite ?	4.45	0.68	5.17	0.000
3-	Réalisez-vous un audit des coûts des accidents du travail et des maladies professionnelles ?	4.25	0.73	2.66	0.010
4-	Réalisez-vous un audit des coûts de fourniture et de l'initialisation du logement et du transport des employés ?	4.13	0.70	1.48	0.146
5-	Réalisez-vous un audit des coûts des heures de formation que les employés reçoivent ?	4.32	0.81	3.02	0.004
6-	Réalisez-vous un audit des salaires et de la rémunération des femmes par rapport aux hommes afin d'appliquer le principe d'égalité ?	3.82	0.89	-1.59	0.117
7-	Réalisez-vous un audit des coûts payés par l'établissement pour lutter contre la corruption et rechercher des pots-de-vin ?	3.77	0.96	-1.88	0.066
	Total	4.18	0.44	3.07	0.003

Le tableau 6 montre que la plupart des paragraphes comportaient une arithmétique moyenne supérieure à (4) qui est la limite du niveau d'essai approuvé, avec laquelle la moyenne arithmétique est comparée pour l'hypothèse en général. Les moyennes arithmétiques variaient entre (4.50) et (3.77), et un écart-type variait entre (0.57 – 0.96). Cela indique que la plupart des paragraphes auxquels les répondants ont répondu sont acceptés et approuvés sauf les paragraphes 6 et 7 concernant le principe d'égalité entre femmes et hommes, et la lutte contre la corruption et la recherche de pots-de-vin.

La moyenne générale pour tous les paragraphes était de (4.18) avec un écart-type (0.44), ce qui signifie qu'il existe un audit social dans le domaine des pratiques d'emploi à un niveau élevé et que la valeur calculée de T de (3.07) est supérieure à sa valeur tabulaire de (2.021). Et sur la base de ce qui précède, **la deuxième hypothèse est acceptée comme suit : les auditeurs réalisent l'audit social des pratiques d'emploi.**

La troisième hypothèse est que l'auditeur réalise l'audit social des Droits de l'homme. Le tableau 7 montre la moyenne, l'écart type et le T. test pour les procédures d'audit que les auditeurs effectuent dans le domaine des Droits de l'homme des entreprises sélectionnées.

Tableau 7 - Audits sociaux dans le domaine des Droits de l'homme

	Dans votre entreprise,	Moyenne	Écart-type	Test t	Sig.
1-	Réalisez-vous un audit du coût du programme de non-discrimination basé sur la race, le sexe, la religion, l'opinion politique ou l'origine nationale ?	3.35	1.21	2.25	0.028
2-	Réalisez-vous un audit des coûts payés pour l'association et la négociation collective qui a un rôle dans l'amélioration des performances de l'entreprise ?	3.22	1.06	1.59	0.118
3-	Réalisez-vous un audit des coûts pour l'éradication du travail des enfants, pour les protéger contre l'exploitation économique et l'obstruction de leur éducation ?	3.32	1.05	2.34	0.023
4-	Réalisez-vous un audit des coûts des informations concernant l'abolition de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ?	3.28	1.06	2.07	0.043
5-	Réalisez-vous un audit des coûts de réponse au nombre de plaintes concernant les droits humains ?	3.30	1.15	2.01	0.049
	Total	3.29	0.89	2.56	0.013

Le tableau ci-dessus montre que la plupart des paragraphes ont une arithmétique moyenne supérieure à (3), qui est la limite de niveau d'essai approuvé. Cela indique que la plupart des paragraphes auxquels les répondants ont répondu sont acceptables et approuvés mais à un faible niveau. La moyenne générale pour tous les paragraphes était de (3.29) avec un écart-type (0.89), ce qui signifie qu'il y a un audit social dans le domaine des Droits de l'homme à un faible niveau et que la valeur de T calculée (2.56) est peu supérieure à sa valeur tabulaire de (2.021). Sur la base de ce qui précède, **la troisième hypothèse est acceptée : les auditeurs réalisent des audits sociaux dans le domaine des Droits de l'homme.**

La quatrième hypothèse est que l'auditeur réalise l'audit social du service à la communauté. Le tableau 8 montre la moyenne, l'écart type et le T. test pour les procédures d'audit que les auditeurs effectuent dans le domaine du service à la communauté des entreprises sélectionnées.

Tableau 8 - Audits sociaux dans le domaine du service à la communauté

	Dans votre entreprise,	Moyenne	Écart-type	T test	Sig.
1-	Réalisez-vous un audit des coûts de contribution de l'entreprise dans la mise en œuvre de projets liés aux écoles, aux hôpitaux, aux routes et à d'autres programmes en direction des communautés locales ?	4.23	0.87	6.52	0.000
2-	Réalisez-vous un audit des coûts de contribution de l'entreprise dans le soutien continu aux centres	4.08	0.79	5.74	0.000

	scientifiques et de recherche en accordant des bourses d'études et de financements ?				
3-	Réalisez-vous un audit des coûts de contribution financière pour soutenir les événements nationaux et religieux dans la communauté locale ?	4.17	0.87	5.96	0.000
4-	Réalisez-vous un audit des coûts de mise en place d'un système interne strict pour lutter contre la corruption ?	3.83	0.92	2.79	0.007
5-	Réalisez-vous un audit des coûts des politiques et des procédures pour éviter les produits monopolistiques ?	3.75	0.89	2.16	0.035
6-	Réalisez-vous un audit des coûts des fonds réservés pour les cas humanitaires dans la communauté locale ?	4.23	0.91	6.25	0.000
7-	Réalisez-vous un audit des coûts des amendes et des pénalités pour non-respect des législations et règlements ?	3.87	0.81	3.49	0.001
	Total	4.02	0.51	8.03	0.000

À travers le tableau 8, il nous apparaît que **la quatrième hypothèse a été acceptée** comme suit : les auditeurs réalisent des audits sociaux dans le domaine de la société, car la valeur de T test est (8.03) très supérieure à sa valeur tabulaire ; et la moyenne générale pour tous les paragraphes était de (4.02) par rapport au niveau du test approuvé qui est (3.5) ; cela signifie qu'il existe un audit social dans le domaine de la responsabilité de la société à un niveau élevé.

La cinquième hypothèse est que l'auditeur réalise l'audit social de la responsabilité du produit. Le tableau 9 montre la moyenne et l'écart type et T. test pour les procédures d'audit que les auditeurs effectuent dans le domaine de la responsabilité des produits des entreprises sélectionnées.

Tableau 9 - Audits sociaux dans le domaine de la responsabilité des produits

	Dans votre entreprise,	Moyenne	Écart-type	Test t	Sig.
1-	Réalisez-vous un audit du coût du programme de santé et de sécurité pour les clients lors de l'utilisation des produits ?	4.28	0.93	6.58	0.000
2-	Réalisez-vous un audit des coûts qui sont payés en compensation appropriée aux consommateurs en cas de dommages résultant de l'utilisation de ses produits ?	4.07	0.80	5.49	0.000
3-	Réalisez-vous un audit des coûts payés pendant le cycle de vie du produit pour mieux gérer les problèmes de santé et de sécurité ?	3.97	1.01	3.59	0.001
4-	Réalisez-vous un audit des coûts de réponse aux plaintes des consommateurs concernant la responsabilité des produits pour non-respect des lois par l'établissement ?	3.80	1.05	2.20	0.031

5-	Réalisez-vous un audit des coûts qui contiennent des produits sur les instructions nécessaires pour utiliser le produit ?	4.03	0.90	4.58	0.000
	Total	4.03	0.74	5.58	0.000

Le tableau 9 montre que la plupart des éléments obtiennent une moyenne arithmétique supérieure à la limite de niveau de test approuvé. Cela indique que la plupart des paragraphes auxquels les répondants ont répondu sont acceptés et approuvés, et la responsabilité sociale du producteur est auditée à un niveau élevé. La moyenne générale pour tous les paragraphes était de (4.03) avec un écart-type (0,74), ce qui signifie qu'il y a un audit social dans le domaine de la responsabilité du fait des produits, et que la valeur calculée de T (5.58) est très supérieure à sa valeur tabulaire de (2,021). Sur la base de ce qui précède, la cinquième hypothèse est acceptée comme suit : les auditeurs réalisent des audits sociaux dans le domaine de la responsabilité du produit.

Conclusion

Les résultats indiquent que l'auditeur interne des entreprises étudiées ne vérifie pas les coûts environnementaux, et cela en raison de l'absence de loi obligeant les entreprises à réaliser des audits sociaux. L'audit social n'est donc pas appliqué par les entreprises dans le domaine de l'environnement, alors que les auditeurs irakiens réalisent l'audit social à un faible niveau dans le domaine des Droits de l'homme, et à un degré élevé dans les domaines des pratiques d'emploi, de la société et de la responsabilité sociale. Cela indique que les entreprises irakiennes participent aux activités de responsabilité sociale et à l'audit social, ce qui entraînera une meilleure gestion des ressources humaines et donnera un avantage concurrentiel, grâce aux relations sociales. Cela permettra d'augmenter les rendements, grâce à des stratégies pour différencier les produits de l'entreprise de ses concurrents. Les auditeurs internes n'ont suivi aucune formation dans le domaine de l'audit social. Par conséquent, on voit la nécessité pour l'Association des comptables et auditeurs irakiens de publier des normes, d'organiser des cours et conférences, et d'encourager les études et recherches sur le terrain dans les domaines de l'audit social, afin de sensibiliser à l'importance de cet audit social.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alshorbagy, A. A., (2015). CSR for Civil and Political Human Rights; Alexandria School of Law Journal of legal and Economic Research. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2899361>.

[2] Al-Shaabani, S. I.; Kakashin, J.M.; (2019). Entrées d'audit contemporaines ; Hevi Press; La région du Kurdistan d'Irak.

[3] Abdel-Ghani, M. M., (2000). L'impact des considérations environnementales sur l'examen des états financiers, Journal de la Faculté de commerce pour la recherche scientifique, Université d'Alexandrie, (37), 1.

- [4] Banerjee, S & Wathieu, L. (2017). Corporate Social Responsibility and Product Quality: Complements or Substitutes? *International Journal of Research in Marketing*, 34 (3), 734-745.
- [5] Bauer, R.A. and Fenn, D.H.Jr. (1973). What is a corporate social audit? – *Harvard Business Review*, vol51, pp. 37-48.
- [6] Calverasy, A. & Ganuza, J. (2018). Corporate Social Responsibility and Product Quality. *Journal of economics & Management strategy*, 27(4), 804-829.
- [7] Candau, P., 1985. *Audit social : Méthode et technique pour un management efficace*. Edition Vuibert, paris.
- [8] Carroll, Archie B. & Shabana, Kareem M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12 (1), 85-105.
- [9] Carroll, A.B. and Beiler, G.W. (1975). Landmarks in the evolution of the social audit – *Academy of management journal*, vol18, pp. 589-599.
- [10] Chang, K. (2015). The Impacts of Environmental Performance and Propensity Disclosure on Financial Performance: Empirical Evidence from Unbalanced Panel Data of Heavy-pollution Industries in China. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8 (1), 21-36.
- [11] Gray, R., Owen, D. and Adams, C.: 1996, *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting* (Prentice Hall, London New York), pp. xii, 332.
- [12] GRI. (2011). Lignes directrices pour la déclaration de la durabilité : version G3.1. <https://www.globalreporting.org>.
- [13] Haik, A.F.; Tawfiq, O. I. et Bashaireh, M.M., (2015). L'audit social interne, ses domaines et les déterminants de son application par les auditeurs internes - une étude analytique dans les entreprises industrielles publiques jordaniennes ; *Journal de l'Université islamique d'études économiques et administratives*, 23, (1), 233-254.
- [14] Lotfi, Amin El-Sayed, (1998). *Audit à la lumière des normes internationales*, Maison arabe de la Renaissance pour l'édition, Le Caire, Egypte.
- [15] Linowes, D.F. (1973). Let's get on with the social audit: a specific proposal – *Business and Society review/ innovation*, winter 72/73, pp.39-49.
- [16] Rotolo, T. & Wilson, J. (2006). Substitute or Complement? Spousal Influence on Volunteering. *Journal of Marriage and Famil* , 68, 305–319.
- [17] Vatie, R., (1988). *Audit de la gestion social*, Edition d'organisation, Paris.

[18] Vatieer R. (1980), L'audit social, un instrument utile de pilotage des entreprises et des organisations. Cahiers «Enseignement et Gestion», nouvelle série n° 16.

[19] Waddock, S. (2000). The multiple bottom lines of corporate citizenship: social investing, reputation, and responsibility audits – *Business and Society review*, vol105, pp. 323-345.
Wood, D.J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 50-84.

Les achats responsables à travers la communication réglementée des entreprises

Jean Marie Peretti

ESSEC Business School

Résumé :

Les achats responsables contribuent largement aux stratégies RSE et la richesse des informations publiées par les entreprises sur leurs politiques, pratiques et résultats en matière d'achat responsable a progressé ces dernières années sous les pressions conjuguées de la réglementation et des parties prenantes (Igalens, 2018, Terramorsi, 2019). Cet article étudie la manière dont les entreprises explicitent leur politique d'achat responsable, les actions mises en œuvre et les résultats obtenus à partir de l'analyse des informations présentées par des entreprises d'un secteur où les achats représentent une large part du chiffre d'affaires, la grande distribution, dans leur communication réglementée.

Mots clés : Achat responsable, impact environnemental, DPEF, Document d'Enregistrement Universel (URD)

Summary:

Responsible purchasing contributes significantly to CSR strategies and the wealth of information published by companies on their responsible purchasing policies, practices and results has increased in recent years under the combined pressure of regulations and stakeholders (Igalens, 2018, Terramorsi, 2019). This article studies the way in which companies explain their responsible purchasing policy, the actions implemented, and the results obtained from the analysis of the information presented by companies in a sector where purchases represent a large part of the turnover business, mass distribution, in their regulated communication.

Keywords: Responsible purchasing, environmental impact, DPEF, Universal Registration Document (URD)

INTRODUCTION

Les achats responsables contribuent largement aux stratégies RSE et la richesse des informations publiées par les entreprises sur leurs politiques, pratiques et résultats en matière d'achat responsable a progressé ces dernières années sous les pressions conjuguées de la réglementation et des parties prenantes (Igalens, 2018, Terramorsi, 2019). Cet article étudie la manière dont les entreprises explicitent leur politique d'achat responsable, les actions mises en œuvre et les résultats obtenus à partir de l'analyse des informations présentées par des entreprises d'un secteur où les achats représentent une large part du chiffre d'affaires : la grande distribution dans leur communication réglementée. Après avoir présenté l'évolution du cadre réglementaire de l'information réglementée à la communication réglementée, nous nous appuyons sur l'analyse du traitement des achats dans les DPEF de sept enseignes de la grande distribution pour dégager les composantes de leurs politiques d'achat responsable, leurs principaux engagements sociaux, sociétaux et environnementaux et les indicateurs de suivi retenus dans leur communication obligatoire.

1 - Le cadre réglementaire : de l'information réglementée à la communication réglementée

Les obligations d'information extra-financière des entreprises sur l'impact des politiques d'achat en matière sociale, sociétale et environnementale sont récentes. Dans un premier temps, les obligations concernaient les informations sociales avec la création par la loi du Bilan Social d'Entreprise pour les entreprises dès 300 salariés en 1977 (Igalens et Peretti, 1997).

A - Le rapport RSE

L'élargissement de l'obligation de reporting à l'ensemble du champ de la RSE a été instauré en France pour les entreprises cotées en bourse par l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001. Ces obligations d'information ont permis de mieux connaître les politiques et pratiques dans certains domaines de la RSE mais la partie prenante "fournisseurs" apparaît « trop souvent oubliée des rapports "Développement Durable" des grands donneurs d'ordres » (Nowaczyk, 2008). De fait, on constate que les informations sur l'impact social, sociétal et environnemental des politiques d'achat sont peu présentes dans les rapports RSE.

Avec la loi « Grenelle 2 » de juillet 2010, l'obligation a été étendue à toutes les entreprises de plus de 500 salariés. Les informations extra-financières obligatoires dans le rapport annuel des entreprises ont été précisées par le décret du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale. « La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux » est l'une des informations obligatoires. Les entreprises cotées doivent compléter les informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable du paragraphe « Sous-traitance et fournisseurs » en précisant « l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et

environnementale. Les rapports RSE publiés conformément à ce décret permettent une première analyse des politiques d'achat responsable.

B - La déclaration de performance extra-financière (DPEF)

Le rapport RSE a été remplacé par une Déclaration de performance extra-financière (DPEF) intégrée dans le document unique de référence par la loi du 09 août 2017 conformément à la directive européenne « RSE » du 22 octobre 2014. La DPEF, plus exigeante que l'ancien rapport RSE, procède d'un élargissement et d'un renforcement des critères, tant en termes de champ d'application que de contenu avec trois objectifs :

- une exigence accrue quant aux politiques et aux actions sociales/sociétales et environnementales des entreprises avec des mesures plus rigoureuses et la construction d'indicateurs ;
- une clarification et une harmonisation européenne des pratiques RSE ;
- une adhésion aux recommandations du G20 pour un cadre international de transparence en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

La DPEF doit faire l'objet d'une publication sur le site internet des entreprises concernées pour répondre aux attentes de transparence valides avec non seulement une obligation de moyen mais aussi une obligation de résultat.

Le bilan de la première année de mise en œuvre de la DPEF réalisé par Deloitte et EY pour le MEDEF à partir de l'analyse de 102 sociétés du SBF 120 a fait ressortir l'accroissement du volume d'informations publiées avec 51 pages en moyenne contre 46 pour le rapport RSE avec des écarts très importants (de 15 à 126 pages) (Deloitte, EY, Medef, 2019).

Le bilan de la deuxième année (pour 100 des 102 entreprises précédentes) fait ressortir que la part des sociétés formalisant une démarche RSE assortie d'objectifs quantitatifs est passée de 41 % à 75 % entre 2016 et 2020 (Deloitte, EY, Medef, 2020). 84 entreprises sur 100 présentent au moins un objectif quantitatif. Ainsi 77 ont des objectifs quantitatifs précis de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre et 47 en matière d'égalité femmes-hommes. 27 fixent des objectifs chiffrés relatifs à l'impact environnemental des produits et services (ex. part des produits éco-conçus ou labellisés, taux d'utilisation de matières recyclées, part du packaging recyclé...) dont 38 % des entreprises du secteur grande consommation. Mais les sujets relatifs aux droits humains, à la biodiversité, aux achats et relations avec les fournisseurs ou encore à l'éthique des affaires et la lutte contre la corruption font moins souvent l'objet d'objectifs quantitatifs et, quand cela est le cas, ceux-ci concernent les moyens (ex. pourcentage de collaborateurs formés à tel sujet, déploiement dans les entités...).

Dans ce cadre réglementaire renouvelé, la visibilité des politiques d'achats et leur impact social, environnemental et sociétal mis en œuvre par les entreprises est accrue. Les DPEF constituent une source d'informations permettant d'identifier les risques liés à la chaîne de valeur et d'étudier leurs engagements en matière d'achats responsables. Le devoir de vigilance renforce le contrôle des risques liés aux achats.

C - La communication réglementée : le Document d'Enregistrement Universel (URD)

Le règlement européen du 14 juin 2017 (le règlement Prospectus 3) a mis en place, à compter de 2019 le document d'enregistrement universel ou URD (provenant de l'anglais, Universal Registration Document). En 2020, ce document se généralise et devient la norme en Europe. L'entreprise doit intégrer la RSE dans son modèle d'affaire et sélectionner les risques RSE les plus significatifs avec une information plus ramassée et en lien concret avec la stratégie.

L'information réglementée fait place à la communication réglementée, qui apporte preuves et clarté avec une information synthétique, qui fait d'emblée le lien entre la stratégie, la gouvernance, les indicateurs financiers et extra-financiers pour offrir une meilleure compréhension des entreprises, de leur stratégie, de leur business model, de leur gouvernance, de leur place dans la société et, de plus en plus souvent, de leur raison d'être dans le cadre de la loi Pacte.

D - Le devoir de vigilance

Le cadre réglementaire relative aux politiques et pratiques d'achat a été renforcé par la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre. La loi sur le devoir de vigilance oblige les grandes entreprises françaises à élaborer, à publier et à mettre en œuvre des mesures adaptées d'identification des risques et de prévention des atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement. Elle s'applique aux activités de l'entreprise elle-même (sociétés-mères ou sociétés donneuses d'ordres), des sociétés qu'elles contrôlent directement ou indirectement, des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une « relation commerciale établie ».

Les entreprises soumises au devoir de vigilance ont l'obligation légale de publier dans leur rapport annuel et de mettre en œuvre de façon effective un plan de vigilance. Le plan doit comporter une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation, des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels elle entretient une relation commerciale établie au regard de la cartographie des risques, des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves, un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société, un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et l'évaluation de leur efficacité.

Cette loi française, la première au monde à instaurer un devoir de vigilance si complet, marque une avancée historique vers le respect des droits humains et environnementaux par les entreprises. Se fondant sur l'analyse des plans de vigilance publiés en 2018 et 2019, il semble que la loi a conduit à produire une juridisation et une rationalisation des pratiques managériales (Barraud de Lagerie et alii, 2020). Les entreprises se sont réorganisées pour rédiger et mettre en œuvre les plans et produire des documents qui reprennent assez largement des actions préexistantes.

II - La communication règlementée sur les risques liés aux achats

Les informations sur l'impact social, sociétal et environnemental des politiques d'achat étaient peu présentes dans les rapports RSE et la partie prenante "fournisseurs" trop souvent oubliée (Nowaczyk, 2008). On constate encore aujourd'hui que les sujets relatifs aux achats et relations avec les fournisseurs ou encore à l'éthique des affaires et la lutte contre la corruption font rarement l'objet d'objectifs quantitatifs. Ainsi 27 % seulement des entreprises du panel Deloitte fixent des objectifs chiffrés relatifs à l'impact environnemental des produits et services (ex. part des produits éco-conçus ou labellisés, taux d'utilisation de matières recyclées, part du packaging recyclé...). Pour les entreprises du secteur de la grande consommation le taux est de 38 %. (Deloitte, EY, Medef, 2020).

A - La fonction achats et la gestion des risques

L'étude des tendances de la fonction achats dans le monde en 2019, selon l'étude des avis de plus de 2 000 Chief Product globale (CPO), fait ressortir l'implication croissante des achats dans la gestion des risques. La qualification des risques corporate est devenue la sollicitation principale de la fonction en interne et concerne 72 % des CPO en 2019 (67 % en 2018). La fonction achats intervient de plus en plus dans les décisions d'entreprise liées à la gestion des risques (Deloitte, 2019).

Les risques liés aux achats sont pris en compte dans les cartographies des risques et les matrices de matérialité des entreprises.

B - La cartographie des risques et la matrice de matérialité

La matrice de matérialité est un outil clé dans l'élaboration d'une stratégie de responsabilité de l'entreprise. On entend par "matérialité" ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes. La matrice de matérialité est donc un outil qui permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE d'une entreprise, de définir des priorités en fonction de leur importance pour les parties prenantes internes et externes et selon leur impact sur la réussite économique de l'entreprise. Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise (business) et des parties prenantes. Ceux qui sont prioritaires des deux points de vue sont retenus pour figurer dans les rapports RSE et la DPEF

On peut constater l'apparition des enjeux des « achats responsables » dans les matrices de matérialité des entreprises. Le concept d'achats responsables recouvre les notions d'achats éthiques, solidaires, équitables, écoresponsables, et plus globalement appartient au registre du développement durable. Ainsi Danone retient l'enjeu « achats responsables » parmi les 41 enjeux identifiés en 2017 en collaboration avec les parties prenantes pour l'ensemble des aspects environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques et de gouvernance. Cet enjeu est classé en zone bleu foncé (Danone, DPEF, 2017). Michelin précise : « Depuis plusieurs années, le Groupe poursuit une démarche volontariste d'achats responsables avec ses fournisseurs, qui satisfont non seulement à ses exigences de qualité, de coût, de délai et de fiabilité, mais qui s'engagent également à progresser dans le respect des personnes et de

l'environnement... à agir dans la transformation du marché du caoutchouc naturel vers des pratiques durables, tout au long de la chaîne de valeur... avec les Principes d'Achats Responsables de Caoutchouc Naturel... Les progrès sont reportés de façon transparente sur le site Internet des Achats Michelin ([https:// purchasing.michelin.com/fr/gestion-responsable-de-filiere-heveicole/](https://purchasing.michelin.com/fr/gestion-responsable-de-filiere-heveicole/)) » (Michelin, DPEF 2017, page 240).

C - Les risques de la chaîne d'approvisionnement dans la grande distribution

De par l'importance de leurs achats, les entreprises de la grande distribution situent les risques dans ce domaine parmi les enjeux prioritaires. L'analyse des DPEF d'entités des sept principales enseignes – Carrefour, Casino, Auchan, Lidl, Mouvement E. Leclerc, COOP et Enseigne U - montre l'importance attachée aux multiples risques sociaux, sociétaux et environnementaux de leur chaîne d'approvisionnement :

- **Carrefour** place en priorité maximale les « *Relations durables et politiques de prix équitables avec les agriculteurs et fournisseurs* » parmi les 24 enjeux prioritaires dans sa matrice de matérialité. D'autres enjeux prioritaires concernent les achats : « *Modèle d'agriculture responsable et adapté aux conditions locales* » ; « *Éco-conception du produit, des emballages et économie circulaire* » ; « *Promouvoir l'agriculture durable* ». Le groupe détaille ses engagements et ses objectifs chiffrés pour 7 des 17 objectifs de développement durable (ODD), d'entre eux, considérés comme ceux les plus matériels au regard de ses activités (Carrefour, 2020, page 25).
- Le groupe **Casino** précise dans sa DPEF : « *Soucieux d'identifier et de répondre à ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux majeurs, et d'agir pour un développement économique et responsable de ses activités, le Groupe réalise des analyses de matérialité.* ». Le groupe a mené en 2019, une campagne spécifique d'identification des risques RSE auprès de l'ensemble des entités du Groupe pour identifier et évaluer les principaux risques RSE au regard des impacts sur l'entreprise et sur les parties prenantes. Parmi les risques prioritaires, les « *Impacts sociaux et environnementaux de la chaîne d'approvisionnement* » sont décrit ainsi : « *Risque de non-respect par les fournisseurs de la réglementation et des engagements pris par le Groupe en matière de droits humains et de libertés fondamentales (travail d'enfants, travail forcé, discriminations, liberté d'association, salaire minimum, santé et sécurité, conditions de travail, etc.), de pollution des eaux et des sols, émissions de gaz à effet de serre, déforestation, gestion durable des ressources et gestion des déchets* ». La revue d'impact fait ressortir les « *Impacts sur les travailleurs (santé/sécurité...)* de la chaîne d'approvisionnement, les sanctions en cas de non-respect des dispositions de la loi du 27 mars 2017 (devoir de vigilance) et l'impact sur l'entreprise en termes d'image et de réputation, impact financier. Le groupe précise les « *Politiques et diligences raisonnables* » avec la « *Démarche commerçant responsable* » : « *Contrôler et améliorer les impacts sociaux de la chaîne d'approvisionnement : démarche d'évaluation des risques sociaux, humains de ses fournisseurs et filières, démarche de contrôle et d'amélioration des fournisseurs des produits à marque propre situés dans les pays à risque, notamment au regard du devoir de vigilance* ». « *Renforcer la démarche d'éthique sociale* », « *Soutenir les filières de production locale* » et «

favoriser les démarches RSE des fournisseurs » sont trois enjeux regroupés dans l'axe « Partenaire de confiance ».

- **Auchan Retail** a élaboré en 2019 un tableau récapitulatif des cartographies des risques de l'ensemble des activités avec une notation allant de 1 à 3 (1 pour les risques les plus élevés, 3 pour les moins élevés). Pour entretenir « *des relations commerciales équilibrées et durables avec ses partenaires dans une démarche de co-construction propice aux progrès et gage de la confiance réciproque* », les risques « Éthique des affaires (corruption) » et « Droits de l'Homme et respect OIT » sont notés 2. « Abus de pouvoir lors des négociations », « Développement économique des territoires », « Production locale » et « Commerce équitable » sont notés 3 (Auchan, 2020, page 148). Pour « développer les politiques d'achats responsables via l'internationalisation de l'offre » dans une démarche d'amélioration continue au sein de ses pratiques d'achats, Auchan Retail déploie ses politiques d'achats responsables auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés dans les pays et ceux du service international d'achats d'Auchan Retail sous l'impulsion d'un service dédié et d'un Comité RSE (page 150).
- **Lidl**, dans son premier exercice de DPEF en 2019 est parti de l'analyse de matérialité réalisée. De cette étude douze enjeux sont ressortis comme majeurs et ont été hiérarchisés ainsi : Gaspillage alimentaire ; Santé et sécurité au travail ; Égalité des chances, Lutte contre la discrimination et diversité ; Protection des écosystèmes ; Respect des normes en matière de bien-être animal, Emballages respectueux de l'environnement, Conception d'une gamme de produits certifiés, Conception d'une gamme de produits régionaux, Gestion des déchets, Gestion de la qualité et Conformité et promotion des normes sociales tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Le risque associé à ce dernier enjeu est la « *Dégradation de l'image et de la réputation de l'entreprise* » (DPEF Lidl, 2019, page 12). L'indicateur quantitatif fourni est : « Évolution du nombre de fournisseurs inscrits sur la plateforme Valorise entre 2017 et 2018 : + 45 % ».
- **SCAOuest** (Société coopérative d'Approvisionnement de l'Ouest du Mouvement E. Leclerc) a identifié dans son analyse de matérialité 10 priorités en matière de RSE pour son activité parmi lesquels les « *Relations avec les prestataires* », la « *Réduction et valorisation des déchets*, la *lutte contre le gaspillage* » et les « *Achats responsables* ». Bien que les attentes des parties-prenantes soient moins appuyées « Empreinte carbone » et « Développement économique local » sont jugés également importants pour l'activité de la SCAouest (SCAouest, 2020, page 289) ;
- La **Coopérative U Enseigne**, au sein du Groupement U, en s'appuyant sur la norme ISO 26000, a établi une cartographie, réexaminée et confirmée en 2019, des risques et opportunités extra-financiers liés à son modèle d'affaires, évalués et hiérarchisés selon leur gravité et leur vraisemblance. Cette cartographie met en exergue une dizaine de risques extra-financiers significatifs et a été complétée par une cartographie des risques générés par les Produits U sur les droits humains, la santé et l'environnement pour renforcer la surveillance de U Enseigne sur ses chaînes d'approvisionnement produits (U Enseigne, 2020) ;
- le Groupe **COOP Normandie-Picardie** dans sa cartographie des risques ne mentionne pas la chaîne d'approvisionnement. Parmi les risques sociétaux sont présentés le risque de détérioration de l'ancrage territorial de COOP et le risque de survenance de non-conformité sanitaire sur les produits distribués par le groupe COOP. Le groupe

souligne l'importance de la « *lutte pour le bien-être animal et pour une alimentation équitable et durable* » avec des « *animaux mieux nourris* » et un approvisionnement exclusif en œufs issus de poules élevées en plein air.

III- Les politiques et pratiques d'achat responsable

Pour maîtriser les principaux risques, les enseignes mettent en œuvre des politiques et des pratiques d'achat responsable. Dans le cadre de leur « *devoir de vigilance* », elles détaillent les mesures dédiées adoptées assurant que la chaîne d'approvisionnement ne met pas en péril les droits humains et libertés fondamentales, la préservation de l'environnement, la santé et la sécurité des personnes à court, moyen et long termes. Dans leur communication réglementée les enseignes présentent de façon plus large les impacts de leurs achats dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux. L'analyse des DPEF de quelques enseignes fait ressortir les principaux thèmes abordés, les engagements, les actions et les résultats obtenus dans la démarche d'amélioration continue de leurs chaînes d'approvisionnement dans toute leur géographie d'opération.

A - L'impact environnemental des achats

Les documents étudiés montrent l'importance accordée à l'impact environnemental des achats dans la communication réglementée des enseignes de distribution. Carrefour constate dans sa DPEF 2019 : « *Les enjeux liés à la production de matières premières sont globaux : ils impliquent l'ensemble de la chaîne de valeur et différents acteurs du marché. Les ONG référentes et la société civile interpellent régulièrement les distributeurs sur ces sujets. Les consommateurs réclament davantage d'informations, des produits de meilleure qualité et une plus grande transparence.* ». Le rôle de Carrefour est donc de « *proposer à ses clients des produits qui répondent à leurs attentes, en améliorant les pratiques agricoles, les méthodes de pêche et d'exploitation forestière et les processus de fabrication qui interviennent dans la production de leurs produits* » avec un « *Approvisionnement responsable des matières premières* » pour réduire le risque d'utilisation de matières premières « *dont la chaîne de valeur est mise en cause pour son impact environnemental en raison de son impact en matière de déforestation, d'épuisement de ressources limitées...* ».

Certains thèmes sont particulièrement mis en valeur : lutte contre le réchauffement climatique, lutte contre la déforestation, réduction des emballages plastiques, impact des transports, récupération des déchets. De nouveaux thèmes émergent sous la pression de certaines parties intéressées comme le bien être animal. Enfin les enseignes recourent à des audits environnementaux pour se prémunir des risques environnementaux de leur chaîne d'approvisionnement. Quelques exemples illustrent le traitement de ces thèmes.

La lutte contre le réchauffement climatique :

La DPEF de Casino précise que « *Le Groupe met en place des politiques et des actions afin de contribuer à la réduction des gaz à effet de serre, et par là limiter l'ampleur du changement climatique. Le Groupe lutte contre le changement climatique par le déploiement d'une*

politique bas carbone cohérente avec les objectifs internationaux de réduction des Gaz à Effet de Serre (GES). » et chiffre les objectifs retenus « Le groupe Casino s'engage à abaisser de 18 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2025 par rapport à 2015 sur les scopes 1 et 2. Ces engagements validés par la Science Based Target Initiative sont alignés avec les objectifs de l'Accord de Paris visant à réduire l'augmentation des températures sur la surface de la terre de moins de deux degrés. Le groupe Casino agit sur les principaux postes d'émissions liés à ses activités. Chacune des entités du Groupe définit des plans d'actions. Le Groupe élabore des plans d'actions et met en place des mesures visant à réduire les effets de ces risques : par exemple, concernant les fuites de fluides frigorigènes, les équipements froid, chargés de fluides frigorigènes à fort pouvoir de réchauffement climatique, sont progressivement remplacés, et des actions de maintenance sont régulièrement effectuées pour limiter les fuites. Le transport de marchandises fait l'objet d'études pour minimiser le transport routier, au profit du fluvial, ou encore de l'électrique (France) ».

La réduction des emballages plastiques :

L'impact environnemental des emballages fait l'objet d'engagements chiffrés. Ainsi la **coopérative U** enseigne « s'est formellement engagée le 21 février 2019 dans le Pacte National sur les emballages plastiques aux côtés des Pouvoirs publics, d'ONG référentes et d'une dizaine d'industriels de l'agro-alimentaire et distributeurs. - En juin 2019, pour mettre en œuvre les objectifs du Pacte, U Enseigne, Carrefour et Veolia ont uni leurs efforts dans la recherche d'innovations permettant de remplacer le plastique à usage unique dans les emballages. Avec l'appui de la société (RE)SET, spécialiste de l'innovation en économie circulaire qui agit en facilitateur entre les partenaires et les innovateurs, des solutions alternatives ont pu être identifiées. En 2020, elles feront l'objet de pilotes qui permettront de valider industriellement et commercialement les emballages ou concepts retenus et d'assurer un rapide déploiement. » ;

Sur ce point, notons parmi les indicateurs retenus le recyclage des bouteilles plastiques : « 35,2 millions de bouteilles plastiques sont collectées dans les magasins Auchan en France pour être recyclées » (DPEF Auchan, 150).

Réduire les emballages en plastique est aussi l'objectif d'E.Leclerc : « il convient d'optimiser les emballages sans nuire à leur fonction. L'ensemble des emballages des 6 000 produits Marque Repère est repensé afin d'identifier ceux pour lesquels il serait possible de supprimer certains éléments en plastique »

La lutte contre la déforestation

La DPEF de **Carrefour** (page 56) précise la politique « zéro déforestation » : « Carrefour s'engage à éliminer la déforestation de ses approvisionnements à risques, à promouvoir une pêche responsable et à garantir le bien-être animal dans ses filières de production grâce à des conditions d'élevage adaptées ». Les objectifs et les résultats sont précisés : « Dans le cadre de sa politique « Zéro Déforestation en 2020 », le Groupe s'est fixé comme objectifs que :

- 1) 100 % de l'huile de palme utilisée dans les produits de marques Carrefour soit certifiée RSPO Mass Balance ou Ségrégré d'ici fin 2020 (82,0 % en 2019, 75 % en 2018).
- 2) 100 % des fournisseurs de bœuf brésilien soient géo-monitorés d'ici fin 2020 ;
- 3) 100 % des 10 familles de produits prioritaires pour le bois et papier soient conformes à la politique « Zéro Déforestation » pour les marques de Carrefour d'ici fin 2020 ;
- 4) des filières animales zéro déforestation (soja local) soient développées dans tous les pays d'ici fin 2020. »

Auchan Retail a également souhaité « définir une politique forêt garante de la durabilité de ses ressources d'approvisionnement et ainsi les sécuriser pour l'avenir ». Depuis 2010, Auchan Retail France via son Comité forêt, s'engage sur les sujets concernant la certification et la traçabilité des bois et de ses dérivés. La DPEF d'Auchan (page 160) précise « attendre de ses fournisseurs qu'ils s'assurent et vérifient que les matières premières susmentionnées contenant du bois ou de la fibre végétale soient :

- Légalement récoltées, achetées, transportées et exportées de leurs pays d'origine ;
- Traçables via la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la source de récolte originelle ;
- Récoltées de sorte qu'elles ne menacent pas les milieux à haute valeur de conservation (HCV), y compris les écosystèmes de tourbières et paysages forestiers intacts (IFL) ;
- Récoltées hors des forêts naturelles à forte concentration en carbone (HCS) et hors des zones où ces forêts sont converties en autres cultures et plantations ;
- Exclues de bois d'essences affichées sur la liste rouge des espèces menacées ».

Le traitement des déchets

La DPEF de la **Coopérative U enseigne** précise : « Nous ambitionnons de revaloriser la matière de tous les déchets de nos magasins par l'intermédiaire d'utilisateurs locaux ou français, idéalement eux-mêmes fournisseurs de produits pour les magasins U. Depuis 2008, U Log a mis en place une activité dédiée, U Eco Raison, qui traite les déchets recyclables de ses entrepôts et des magasins U en métropole, qu'il collecte, trie et revalorise ».

Auchan s'engage également sur ce point : « En tant que distributeur, les principales ressources auxquelles Auchan Retail peut donner directement une seconde vie sont les emballages utilisés pour le transport des marchandises. Ceux-ci consistent essentiellement en des cartons et des plastiques souples. Les magasins participent au recyclage de ces matières en triant et valorisant un maximum de leurs déchets. Toutefois, la capacité de tri des magasins peut varier sensiblement, en fonction de la taille du site et des filières de valorisation existantes localement » (DPEF, page 138). De même « différents projets « zero waste shopping » ont été testés au cours de l'année 2019. » (Page 141).

Lidl met aussi l'accent sur la valorisation des déchets : « Autant dans notre système de distribution que pour l'emballage de nos produits, la gestion des déchets est également au centre de notre stratégie environnementale. C'est pour cela que nous souhaitons continuer à augmenter le taux de valorisation de nos déchets et à limiter le gaspillage alimentaire ».

U Enseigne précise : « Nous ambitionnons de revaloriser la matière de tous les déchets de nos magasins par l'intermédiaire d'utilisateurs locaux ou français, idéalement eux-mêmes

fournisseurs de produits pour les magasins U. Depuis 2008, U Log a mis en place une activité dédiée, U Eco Raison, qui traite les déchets recyclables de ses entrepôts et des magasins U en métropole, qu'il collecte, trie et revalorise ».

Les impacts liés au transport

L'approvisionnement logistique représente une part importante de l'empreinte carbone dans le secteur de la grande distribution et les enseignes mettent en place des actions pour les réduire. Ainsi : « *Les entreprises d'Auchan Retail se sont dotées d'indicateurs de suivi, tels que le nombre de kilomètres parcourus ou le taux de remplissage afin de suivre l'impact du transport de leurs marchandises.* » (Page 145).

La SCAOUEST du mouvement Leclerc a identifié l'optimisation du transport de marchandise parmi ses 10 priorités en matière de RSE et présente ses actions : « *Afin de minimiser l'impact de son activité pour les populations locales, la centrale agit sur les nuisances qui pourraient être générées notamment par le transport des marchandises. Les chauffeurs de la coopérative sont régulièrement sensibilisés au respect des règles de sécurité routière et les partenaires de transport externes reçoivent un livret où il est rappelé les règles de sécurité sur site et sur la route. Il est prévu une mise à jour de ce guide en incluant les dimensions RSE de la SCAOuest. La sécurité routière est prise très au sérieux par la centrale qui évalue avec la collectivité quels sont les meilleurs trajets et les routes à emprunter de préférence pour éviter les passages des camions dans les zones de la ville où les risques d'accidents sont accentués par la présence des piétons et des écoles ».*

Le bien-être animal

Dès 2014, Auchan Retail France érigeait le bien-être animal comme l'un des combats majeurs de ses filières responsables Auchan. Aujourd'hui ce thème récent est largement mentionné dans les DPEF. « *La notion de bien-être animal apparaît comme l'une des nombreuses influences de la société civile sur le monde de l'élevage. Si elle constitue une expression de la prise en compte des attentes des consommateurs par le législateur et les acteurs de l'industrie agro-alimentaire, cette demande des consommateurs s'inscrit dans une évolution scientifique et morale qui dépasse largement le seul cadre de l'élevage. Cette question éthique interroge sur la place des animaux dans nos sociétés et notre capacité collective à leur garantir des conditions d'existence qui respectent leurs besoins comportementaux et physiologiques* » (Auchan DPEF, page 354).

La « *politique animale durable et évolutive* » d'Auchan s'appuie sur les 5 libertés de l'animal : « *ne pas souffrir de la faim ou de la soif ; ne pas souffrir d'inconfort ; ne pas souffrir de douleurs, de blessures ou de maladies ; pouvoir exprimer les comportements naturels propres à l'espèce ; ne pas éprouver de peur ou de détresse* ».

Pour le Groupement U « *les politiques environnementales du Groupement visent notamment à soutenir les pratiques agricoles et d'élevage respectueuses de la biodiversité et du bien-être animal* ».

Les audits environnementaux

Pour maîtriser les risques environnementaux liés à la chaîne d'approvisionnement les audits environnementaux se développent. Auchan précise dans sa DPEF 2019 :

« Sur l'année 2019, 18 audits environnementaux ont été réalisés. Ces audits ont été conduits selon la trame d'audit environnemental ICS (Initiative for Compliance and Sustainability). Ils visent un contrôle précis, s'assurant du respect de certaines normes environnementales de la part des fournisseurs d'Auchan Retail, suite à leur référencement.

Ces audits permettent de vérifier notamment la conformité des usines en matière de :

- *Système de management environnemental,*
- *Consommation d'énergie,*
- *Consommation d'eau,*
- *Traitement des eaux usées et effluents,*
- *Emissions dans l'air,*
- *Gestion des déchets,*
- *Prévention de la pollution et substances dangereuses et potentiellement dangereuses,*
- *Gestion des interventions d'urgence.*

En 2019, ces audits ont couvert des usines intégrées de fournisseurs textiles partenaires en Chine mais aussi au Vietnam, en Indonésie ou au Cambodge. Ils ont mis en évidence des carences en matière de gestion des déchets et du traitement de l'eau. Des plans d'action ont été mis en place en 2019 et se poursuivront en 2020 pour éliminer les écarts détectés. Le délai accordé aux fournisseurs pour mettre en œuvre ces plans d'action est dépendant du niveau de criticité des écarts détectés. L'objectif étant de remédier aux non-conformités dans un délai acceptable pour Auchan Retail et réalisable pour le partenaire. »

B - L'impact social des achats

Les DPEF étudiées montrent l'importance accordée à l'impact social des achats dans la communication réglementée des enseignes de distribution. Certains risques sont particulièrement mis en valeur : Respect des droits de l'Homme, rémunération juste. Ils nécessitent un suivi régulier.

La DPEF de **Casino** précise que les risques sociaux des fournisseurs et des filières du Groupe sont évalués à échéance régulière, dans le cadre de la revue annuelle de la cartographie des risques : *« Un Comité Devoir de vigilance, mis en place en 2017, est notamment en charge d'analyser les résultats de la cartographie des risques et de s'assurer de l'existence des plans d'action d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves. Enfin, une démarche spécifique de contrôle des fournisseurs des produits à marque propre (dont textile) situés dans les pays à risque complète le dispositif de conformité sociale et environnementale des fournisseurs du Groupe »* (DEU 2019, 289).

La DPEF d **U Enseigne** précise : « *U Enseigne veille au respect des conditions sociales de production de ses produits et adhère depuis 2001 à Initiative Clause Sociale (ICS), qui regroupe 45 enseignes agissant ensemble pour améliorer durablement la condition de l'Homme au travail et accompagner de manière responsable les fournisseurs dans une démarche de progrès sur ce plan. Le référentiel se base sur les recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT) ».*

Enfin les enseignes recourent à des audits sociaux pour se prémunir des risques sociaux de leur chaîne d'approvisionnement et éviter la mise en cause de l'enseigne et de ses fournisseurs pour non-respect du droit du travail, des Droits de l'Homme et/ou d'une rémunération juste et l'impact sur la réputation.

Les audits sociaux

La nécessité d'audit sociaux des fournisseurs est soulignée et le choix des référentiels précisé. Ainsi pour réaliser les audits sociaux de ses fournisseurs **l'Enseigne Leclerc** « *adhère au Code de Conduite AMFORI BSCI. La BSCI (Business Social Compliance Initiative) et l'utilise comme référentiel pour réaliser les audits sociaux et faire progresser les conditions sociales dans les usines avec lesquelles collabore la SIPLEC (société d'importation du Mouvement). Elle est adossée aux critères de l'Organisation Internationale du Travail et elle est considérée comme un référentiel exigeant, bénéficiant d'une reconnaissance internationale ».*

Pour **l'Enseigne U** : « *La démarche consiste à observer sur le terrain les conditions sociales de production, par la mise en œuvre d'audits sociaux réalisés par des prestataires indépendants accrédités par ICS sur la base d'une trame d'audit commune à toutes les enseignes, développée par ICS... Le référentiel d'audit adresse des problématiques intégrant aussi bien les conditions de travail (horaires abusifs, sécurité des locaux, équipements de protection des travailleurs...), le recours au travail d'enfants, au travail forcé, les pratiques disciplinaires abusives, le harcèlement, la discrimination, la liberté d'association et les conditions de rémunération (non-respect des salaires minimaux...). À la suite de l'audit, les non-conformités sont identifiées et le site de production s'engage sur la réalisation des actions nécessaires pour lever ces non-conformités... Les données sont partagées entre les enseignes travaillant avec un site de production commun ».*

La DPEF donne les résultats suivants des audits :

« *+ 8 % de sites ré-audités dont la notation a progressé vs 2018, 192 sites de production de nos fournisseurs situés hors Union Européenne ont été audités en 2019, 37 % des sites de production des fournisseurs ré-audités ont vu leur notation progresser ».*

La lutte contre la sous-traitance opaque

L'instauration du devoir de vigilance qui requiert des entreprises concernées l'adoption de mesures dédiées assurant que la chaîne d'approvisionnement ne met pas en péril les droits humains et libertés fondamentales, la préservation de l'environnement, la santé et la sécurité des personnes à court, moyen et long termes, a renforcé la nécessité de ces audits. Ainsi Auchan précise : « *Sur l'année 2019, 1 212 contrôles aléatoires de production ont été réalisés.*

Le but de ces contrôles est de vérifier que les produits concernés sont bien fabriqués sur l'usine déclarée par chaque fournisseur. En 2019, un cas de sous-traitance non déclarée avéré a conduit au déréférencement immédiat du fournisseur concerné ».

Les risques liés à la sous-traitance opaque sont élevés et chez Auchan « afin de renforcer la démarche de contrôles mise en place depuis près de 20 ans, la DPF s'est engagée de manière volontaire, en 2013, sur un plan de lutte contre la sous-traitance opaque du secteur textile décliné en 8 axes :

- Renforcer la formalisation des engagements ;
- Rendre plus efficaces les contrôles ;
- Renforcer les sanctions ;
- Intensifier et généraliser la formation ;
- Fluidifier le système en développant un portail internet ;
- Développer une politique de partenariat avec des fournisseurs stratégiques ;
- Mettre sous contrôle ;
- Communiquer régulièrement sur l'état d'avancement de cette politique. »

« Au cours des 5 dernières années, ce plan a notamment permis d'étendre le plan à l'ensemble des univers non alimentaires, de rattacher toute commande à un site de production, de recenser toutes les usines (de rang 1) des fournisseurs, de réaliser des audits sociaux et qualité de toutes les usines des fournisseurs (de rang 1), de mettre progressivement en place des contrôles aléatoires de traçabilité, de démarrer des audits environnementaux (2018), de réorganiser les bureaux de sourcing (Chine et Bangladesh) avec la constitution d'une équipe compliance. Il en ressort que le Plan de lutte contre la sous-traitance opaque a permis la mise en place d'une méthode de couverture des risques efficace. Les actions à mener en faveur de ce combat seront retravaillées en 2020 par le comité Devoir de vigilance »

C - L'impact sociétal des achats

Les DPEF des enseignes de distribution abordent également l'impact sociétal des achats et mettent en valeurs certains thèmes : Impact sur les fournisseurs, sur les populations défavorisées, Achat local, impact sur les territoires d'implantation et le dynamisme territorial.

Impact sur les fournisseurs

L'optimisation de la gestion de la chaîne d'approvisionnement se matérialise par la création de partenariat « gagnant-gagnant » avec chaque fournisseur, l'essor d'actions de recherche et développement avec les PME innovantes et par l'évaluation de l'ensemble de la supply-chain. Les risques fournisseurs sont alors minimisés et la stratégie d'achats durables appliquée aux fournisseurs de l'entreprise, l'imposant eux-mêmes à leurs propres fournisseurs (Nowaczyk, 2008), Les DPEF précisent la mise en œuvre et l'entretien de relations durables et équilibrées avec les fournisseurs. L'obtention du « *Label Relations Fournisseurs et Achats Responsables* » permet de revendiquer l'application des engagements de la charte Relations fournisseurs responsables ainsi que la mise en œuvre des recommandations de l'ISO 20400, norme internationale sur les achats responsables (Poissonnier, 2020). Carrefour a obtenu le label

Relations Fournisseurs et Achats Responsables de nouveau en 2019 et le présente ainsi dans la DPEF : « *Il reconnaît le respect des intérêts des fournisseurs et l'équité financière dans la relation, la prévention de la corruption, la contribution au développement territorial, l'intégration de l'environnement et la qualité dans la relation contractuelle* ».

Les principes concernant les relations avec les fournisseurs sont largement présentés dans les DPEF et apparaissent souvent comme un enjeu prioritaire dans la matrice de matérialité. Par exemple **Carrefour** donne la priorité maximale aux « *Relations durables et politiques de prix équitables avec les agriculteurs et fournisseurs* » (DPEF 2019, page 25) et renforce la durabilité de ses approvisionnements « *en accompagnant le monde agricole dans la transformation de son modèle de production* ». Le Groupe facilite ainsi la mise en œuvre de « *pratiques agricoles plus responsables – bio, agro-écologie – en sécurisant les producteurs de ses Filières Qualité Carrefour et de ses filières biologiques par des conditions contractuelles privilégiées* ». Deux études de cas sont présentées (DPEF, 2019, page 59) : « *Structurer la filière coton bio en Inde* » et « *Développer des bananes agro-écologiques* ».

L'objectif de développer un partenariat de confiance est également mis en avant par **Lidl** : « *Nous sommes convaincus que la qualité de nos produits passe nécessairement par des partenariats de confiance et de long terme. Ainsi, notre volonté est d'accompagner au mieux nos fournisseurs et de les inclure au maximum dans nos démarches de réflexion et d'amélioration continue, tout en nous assurant que leurs pratiques reflètent nos valeurs* ».

Le choix de l'achat local

Ce thème est très présent dans les DPEF. Ainsi **Lidl** « *propose notamment plus de 71 % de produits alimentaires provenant de fournisseurs français (en valeur de prix d'achats)* » et explique : « *Pour cela, nous avons fait le choix d'augmenter chaque année la part de produits issus de fournisseurs français, régionaux et/ou certifiés par des labels reconnus. Nous voulons parallèlement continuer à travailler sur la diminution de l'impact de nos emballages et sur la sensibilisation de nos clients aux enjeux sociaux et environnementaux qui se cachent derrière les actes d'achat* ».

Carrefour annonce « *privilégier ses approvisionnements au sein du pays de commercialisation, en particulier pour les produits alimentaires. Pour promouvoir les fournisseurs locaux, Carrefour développe des gammes de produits de terroirs dans tous ses pays d'implantation.* »

Auchan s'engage à « *privilégier les approvisionnements locaux et tisser des partenariats durables avec les PME et les petits producteurs. Les hypermarchés et supermarchés de tous les pays d'implantation d'Auchan Retail développent des offres de produits locaux, cultivés et/ou fabriqués à proximité des magasins, en s'impliquant dans des partenariats directs avec de petits fournisseurs* » et souligne que ces produits locaux « *répondent à une attente forte des habitants, soucieux de consommer des produits issus de leur région à la fois dans le but de soutenir l'emploi local mais aussi pour préserver l'environnement en achetant des produits ayant un impact carbone réduit* (DPEF, page 153).

L'Enseigne Leclerc précise les objectifs de sa bannière « *Alliances Locales* » : « *Maintenir le tissu économique et agricole existant, proposer des produits de proximité, réduire le transport*

et les impacts carbone liés ». Ces partenariats se traduisent par un engagement direct des magasins auprès des producteurs de leur région, garanti par une charte : « Ils rapprochent les consommateurs et les producteurs et valorisent la production locale. Les producteurs profitent de débouchés directs et réguliers, sans intermédiaires. Les consommateurs découvrent des produits et savoir-faire régionaux, un pas de plus vers une consommation plus responsable ».

Impact sur le dynamisme territorial

Renforcer le tissu économique local est un thème présent. La DPEF d'**U Enseigne** précise : *« Pour concourir à la dynamique des territoires, le Groupement, via U Enseigne, agit notamment sur plusieurs axes : le soutien aux entreprises de France, la mise en œuvre de la démarche « U de nos Régions », nos relations avec les PME ».*

La DPEF de **Carrefour** insiste sur ce thème : *« être un acteur majeur du dynamisme territorial, dans les espaces urbains et ruraux. Chaque magasin s'engage dans le développement de son territoire, à plusieurs niveaux : création d'emplois directs et indirects, mise en place de circuits courts et partenariats commerciaux avec les producteurs locaux (PME, agriculteurs), contribution aux projets économiques territoriaux, mobilisation en faveur d'initiatives environnementales, sociales et de solidarité – en particulier les dons alimentaires et la lutte contre le gaspillage ».* Carrefour *« entend créer, dans tous ses pays, un réseau de petites entreprises connectées aux magasins et l'associer à sa croissance, sur le modèle du Plan PME qui existe en France depuis 2014 pour renforcer la coopération de Carrefour avec les PME de tous secteurs, alimentaires et non-alimentaires. »* Dans ce cadre, le dispositif permanent *« Carrefour Inbox des PME » met gratuitement à disposition des PME des expertises spécifiques de Carrefour (qualité, design, packaging, logistique) pour les accompagner dans le développement de produits alimentaires innovants. Finifac, société financière du groupe Carrefour, a développé des solutions de crédit pour les PME et le monde agricole. Le « Club PME Carrefour » instaure une relation privilégiée entre le Groupe et ses PME partenaires, qui bénéficient d'un accès direct à des interlocuteurs en magasin et dans les services marketing et référencement Carrefour »* (DPEF, 2019).

La DPEF de **l'Enseigne Leclerc** met en valeur les emplois indirects induits par l'activité de la centrale (Leclerc, page 55) : *« Les emplois indirects sont créés par répercussion de l'activité induite par la centrale chez ses partenaires économiques tels que les prestataires de service : transport de marchandise, maintenance, gestion des déchets, travaux... Les partenariats durables noués avec les entreprises locales pérennisent le bassin d'emploi ».*

Promouvoir un commerce plus équitable

La DPEF d'**Auchan** précise le concept de filière responsable : *« Pour donner des preuves tangibles de son militantisme du bon, du sain et du local, Auchan Retail s'est engagé à créer de nouvelles filières responsables chaque année. Pour 2019, Auchan Retail s'est fixé l'objectif d'atteindre 500 filières à travers le monde et ainsi contribuer à proposer une offre alimentaire singulière, optimisée et au meilleur rapport qualité/prix. Pour assurer un socle commun d'exigences, quatre piliers ont été définis :*

1. *la satisfaction client, en garantissant une origine et une traçabilité maîtrisée ;*
2. *le respect de l'environnement, avec des modes de production qui visent à protéger nos ressources ;*
3. *un engagement sociétal en adoptant une démarche respectueuse des hommes qui produisent les filières (emploi, équité, pérennité, terroir...);*
4. *un engagement économique à travers une approche rentable et durable pour les acteurs des filières avec un prix accessible pour le consommateur. » (DPEF, page 160)*

L'impact sur l'agriculture

Les DPEF accordent une place importante à l'impact sur l'agriculture. Ainsi la DPEF du **Groupement U** consacre un développement à « Contribuer à la transformation durable du monde agricole » en précisant : « *Par l'ancrage de son modèle d'affaires dans l'économie des territoires, son rôle majeur dans la commercialisation des produits alimentaires auprès des consommateurs français et son choix sociétal de promouvoir l'accès à une meilleure alimentation, le Groupement U est activement engagé dans le soutien des producteurs agricoles français. Le Groupement entend contribuer à la transformation durable du monde agricole et porte des convictions fortes :*

- *Une juste répartition de la valeur ;*
- *Une relation commerciale équilibrée et durable ;*
- *Le soutien aux actions des filières de production ;*
- *L'accompagnement dans la transformation du monde agricole vers la pérennité »*

Les fondations

La responsabilité sociétale des enseignes s'exerce parfois à travers des fondations. Ainsi Auchan a créé la fondation « Le goût du partage » : « *L'année 2019 marque le dernier exercice de la Fondation le Goût du Partage, après 2 programmes pluriannuels de 5 ans au cours desquels la vocation de soutenir des projets de solidarité en lien avec l'alimentation dans l'environnement des supermarchés ne s'est pas démentie. 8 projets ont été soutenus en 2019, en attribuant 67 973 € de dotation aux associations autour de 4 thématiques : la santé et l'alimentation, le lien social, l'accès à l'alimentation et l'insertion par l'emploi. »* et la Fondation Immochan France créée en 2009, « *dans le but de contribuer durablement au développement de l'entreprenariat social* ». Parmi les actions : « *la Fondation a notamment décidé de financer « Des étoiles et des femmes », un programme qui vise à faire se rencontrer le monde et la gastronomie et celui de l'insertion. Chaque année, 12 femmes éloignées de l'emploi et particulièrement motivées suivent une formation diplômante (CAP cuisine au lycée hôtelier Alexandre Dumas de Strasbourg) et seront accueillies en alternance au sein de 12 restaurants renommés de Strasbourg »* (DPEF Auchan, page 163).

D - Les outils des pratiques d'achat responsable

Pour maîtriser les principaux risques, les enseignes mettent en œuvre des politiques et des pratiques dans plusieurs domaines avec un objectif d'amélioration continue. Ainsi Auchan présente sa démarche dans la DPEF : « *Depuis 20 ans, Auchan Retail s'inscrit dans une*

démarche d'amélioration continue au sein de ses pratiques d'achats. Les politiques d'achats responsables sont ainsi déployées auprès de l'ensemble des collaborateurs concernés dans les pays et ceux du service international d'achats d'Auchan Retail (Direction Produit et Fflux, dite DPF) sous l'impulsion d'un service dédié et d'un Comité RSE initié fin 2016. »

Formation aux achats responsables

La DPEF d'**Auchan** indique : « *Auchan Retail a conçu en 2013 une formation aux achats responsables destinée à un public large : acheteurs, chefs de produits, négociateurs, ingénieurs qualité de tous les pays, et membres de la DPF, notamment issus du sourcing* ». Mise à jour en 2019, cette formation a pour objectif d'aider les participants à « *identifier les principales règles applicables dans leur métier, à mettre en œuvre la procédure et les étapes de référencement et de déréférencement des fournisseurs (les critères sociaux, économiques et qualité, les audits dont ceux visant à identifier les cas de sous-traitance non déclarée), et à adopter les postures adéquates sur les sujets qui relèvent de la RSE.* » Elle a intégré en 2019 une sensibilisation à la loi Sapin 2 et au devoir de vigilance. Cette formation est dispensée à tous les collaborateurs des bureaux d'achats, dans les pays.

Les programmes de lutte contre la corruption

Les actions pour lutter contre la corruption sont présentées dans les diverses DPEF étudiées. Ainsi la DPEF de la SCAouest précise : « *Dans le cadre de la loi Sapin II relative à la lutte contre la corruption, la SCAouest a engagé une réflexion sur la mise en place d'un programme de lutte contre la corruption au sein de la coopérative. Cette démarche s'inscrit dans les engagements RSE et éthiques de l'Enseigne, il s'agit également d'une opportunité de sécurisation du contexte de travail. La SCAOwest travaille sur la rédaction de son code d'éthique qui sera validé par la Comité Social Économique et diffusé à l'encadrement.* »

Audits sociaux et de qualité

La DPEF d'**Auchan** précise que les fournisseurs sont assujettis à des audits préalables à tout référencement. Le nombre d'audits sociaux réalisés en 2019 était de 1 127. Auchan Retail réalise également des suivis de production dans les usines et « *les conclusions de chaque audit permettent aux équipes des bureaux d'achats de structurer leurs démarches de progrès en partenariat avec le fournisseur et son/ses site(s) de production. Les plans d'actions correctives sont contrôlés lors d'un audit de suivi. Néanmoins, certains points font l'objet d'une tolérance zéro :*

- *Absence de contrat de travail ;*
- *Discrimination(s) ;*
- *Travail des enfants ;*
- *Travail forcé ;*
- *Pratique(s) disciplinaire(s) (châtiments corporels, harcèlement...)* ;
- *Non-respect du salaire minimum en vigueur ou salaires non payés sur une période consécutive de deux mois ;*
- *Preuve de défaillance(s) infrastructurelle(s) ;*

- *Problème de sécurité (si 2 sur 3 concernés) : moins de sorties de secours par étage/moins d'un détecteur de fumée, une alarme incendie et deux extincteurs par étage/des installations électriques non sécurisées. Sont concernés : les bâtiments de production mais aussi les éventuels dortoirs ;*
- *Refus consécutifs (2) de se soumettre à un audit ;*
- *Falsification de documents ;*
- *Cas de corruption. » (Auchan DPEF)*

La DPEF précise que si l'un ou plusieurs de ces cas est identifié, les usines ne peuvent être référencées. Si elles le sont déjà, elles sont alors déréférencées et en 2019, 6 usines ont fait l'objet d'un déréférencement pour manquement à ces conformités majeures.

La DPEF de **Casino** met également l'accent sur l'importance des audits sociaux. Les indicateurs clés pour les résultats des politiques sont le « *Nombre d'audits ICS (sociaux et environnementaux) réalisés dans des usines impliquées dans la production de produits à marques propres pour le Groupe* » et la « *Part des usines actives auditées situées dans un pays à risque possédant un statut Acceptable* » (Casino, 2020, page 194).

Conclusion

Les pratiques d'achat responsable, achat défini par le respect des règles éthiques de négociation et de contractualisation, la prise en compte des risques environnementaux, sociaux et sociétaux inhérents à l'activité de l'entreprise et à celles de ses parties prenantes, sont présentées dans la communication règlementée des entreprises étudiées. Les actions menées par les entreprises sont nombreuses et ont souvent des objectifs simultanément en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Leur communication règlementée apporte preuves et clarté sur leurs politique et pratiques d'achat responsable avec une information synthétique, qui fait le lien avec la stratégie pour offrir une meilleure compréhension de leur business model et de leur place dans la chaîne de création de valeur en se référant de plus en plus souvent, à leur raison d'être. L'inscription d'une raison d'être dans les statuts dans le cadre de la loi PACTE pourrait être la clé de voûte d'un projet stratégique responsable au plan sociétal intégrant l'ensemble des achats (Frimousse & Peretti, 2019). Chaque année, les progrès en matière d'achats responsables pourront apparaître à travers les DPEF.

REFERENCES

- [1] Barraud de Lagerie, P., Béthoux, É., Mias, A. & Penalva Icher, É. (2020). La mise en œuvre du devoir de vigilance : une managérialisation de la loi ? *Droit et société*, 3(3), 699-714.
- [2] Casino (2020), Document d'enregistrement universel 2019.
- [3] Carrefour (2020), Document d'enregistrement universel 2019.
- [4] Coopérative U Enseigne (2020), Déclaration de performance extra-financière 2019.

[5] Deloitte, EY & MEDEF (2019), « DPEF, Quel bilan tirer de la première année de mise en œuvre », EY, juillet 2019.

[6] Deloitte, EY & MEDEF (2020), « DPEF, Quelles tendances et évolutions pour la deuxième année de publication ? », Septembre 2020.

[7] Deloitte (2019), « Deloitte CPO Survey France 2019, Deloitte, Mai 2019.

[8] Duport M. (2012), « L'altérité comme pratiques : d'une logique comptable de la différence à une logique humaniste interactionniste », in *Revue Management et Sciences Sociales*, juillet-août.

[9] Duport M., Peretti J.M. (2020), « Les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en Afrique à travers les déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF) » in *Management et Innovation*, N°1, mars 2020, pp 101-118.

[10] Frimousse S., Peretti J.-M. (2019), *La raison d'être : clé de voute d'un projet stratégique responsable*. *Question(s) de Management*, n°26, pp 149-168.

[11] Giuliano R., Eloy F. (2021), « Le comportement responsable des consommateurs face à l'agriculture belge » in *Question(s) de Management*, 32, pp 143-156.

[12] Igalens J., Peretti J.M. (1997), *Le Bilan social de l'entreprise*, 3^{ème} édition, PUF.

[13] Igalens, J. (2018) « Du bilan social au dialogue dans un monde globalisé : 40 ans d'histoire de la France en matière de communication RSE » in « Développement durable. Une communication qui se démarque », sous la direction de S. Tremblay, N. d'Almeida et T. Libaert), Presses de l'Université du Québec. Montréal, pp 127-145.

[14] Lidl (2019), *Déclaration de performance extra-financière 2019*

[15] Nowaczyk J. (2008), « L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Metz.

[16] Peretti J.M. (2020), *La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF)*

[17] Poissonnier, H. (2020). *Un label pour des achats responsables. Envies de changer*, 1(1), 52-57.

[18] Société coopérative d'Approvisionnement de l'Ouest SCAOUEST (Mouvement E. Leclerc) (2020), *DPEF 2019*.

[19] Terramorsi P. (2019), « De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? », in *Question(s) de Management*, 26, pp 109-120.

Comment repenser la chaîne de valeur globale à l'hôpital : Étude exploratoire

Maud POIL BURTIN

Chargée Enseignement EM Lyon Business School

(maud.poilburtin@ext.emlyon.com)

Olivier BACHELARD

Professeur EM Lyon Business School

(obachelard@em-lyon.com)

Résumé :

Comprendre les enjeux du management à l'hôpital, c'est comprendre les pressions qui s'exercent sur les soignants dans un contexte mouvant de contraintes économiques budgétaires et de nouvelles contraintes de performance, tout en tentant de réorganiser les métiers de santé face à une pénurie du personnel soignant.

Face à ces notions d'efficacité et de productivité, nouvelles pour l'Hôpital, on voit à travers l'application de la chaîne de valeur de Porter, que la ressource principale de l'hôpital est ses ressources humaines, et que la finalité de ce processus n'est autre qu'une bonne qualité de soin mais aussi la satisfaction du personnel. Il faut alors s'employer à développer un environnement organisationnel favorable au bien être, à la satisfaction du personnel et à la qualité des soins, un environnement où chacun maîtrise son rôle. L'exemple de l'hôpital magnétique nord-américain, révèle certains facteurs clés de succès, de cette nouvelle organisation hospitalière qu'il apparaît urgent de mettre en place.

Abstract:

Understanding the challenges of hospital management implies understanding the pressures on healthcare professionals in a changing context of economical and new performance constraints, while attempting to recognize the health professions that are facing a shortage of health care workers.

In front of these notions of efficiency and productivity, that are new for the Hospital, the application of the Porter value chain shows that the main resource of the Hospital is its human resources, and that the purpose of the Porter Value chain process is not only a good quality of care but also healthcare professionals' satisfaction. It is then necessary to strive to develop an organizational environment conducive to well-being, staff satisfaction and quality of care, an environment in which everyone is in control. The example of the North American magnetic hospital reveals certain key factors of success, of this new hospital organization that it seems urgent to set up.

Mots Clés : Service Public, management public, hôpital magnétique, chaîne de valeur, Bien-être, adhocratie, ambiguïté de rôle.

Pour comprendre les enjeux d'actualité du management à l'hôpital, il est important de revenir sur l'évolution contextuelle et législative source de tension et de profonde mutation. Au point de départ se trouve la volonté de modernisation du service public initié par M. ROCARD en 1989. Les dispositions législatives successives et nombreuses (1970, 1991, 1996, 2000, 2005, 2008) contribuent à réorganiser spécifiquement la structure de l'hôpital français. En effet, ce dernier doit à présent faire face à des contraintes économiques budgétaires et des contraintes de performance (BARTOLI.A et BLATRIX.C, 2015) ainsi que réorganiser les métiers de santé face à une pénurie du personnel soignant.

Dans un contexte hospitalier marqué par de fortes tensions budgétaires, comment favoriser un environnement organisationnel favorable au bien être, à la satisfaction du personnel et à la qualité des soins ?

Nous tenterons d'apporter des éclairages à cette problématique.

Tout d'abord, nous allons reprendre des définitions de cadrage sur les spécificités et enjeux du service public dans un contexte mouvant. Il s'agit là de comprendre la notion de service public, la mission de l'hôpital afin de pouvoir aborder les enjeux et paradoxes de cette organisation bureaucratique qui doit se transformer sous le coup de réformes successives.

Dans une deuxième partie nous explorerons la littérature, les concepts pouvant être appliqués pour y apporter des éléments de réponse.

Face à ces injonctions inédites d'efficacité et productivité, pourquoi ne pas adapter à l'hôpital, la chaîne de valeur de Porter, processus permettant la satisfaction du personnel et des patients ainsi qu'une bonne qualité de soin.

Le bien-être, « non plus simplement considéré comme la récompense d'un effort, mais, comme la ressource même qui rend possible la performance durable » selon NADISIC, T doit être ajouté à l'équation. En effet, même si la vocation de service public persiste les soignants manquent de sens et de reconnaissance à l'exécution d'actes prescrits. (PIERRON J.P., VINOT D., CHELLE E., 2020).

L'hôpital doit faire face à son organisation interne complexe dans laquelle interviennent plusieurs acteurs clés, administratif, corps soignant et corps médical possédant des compétences et capacités d'influence différentes et d'ampleur inégale. (MINTZBERG, 1989) L'imbrication de rôles multiples des différents acteurs favorise les ambiguïtés de rôle. En effet, chaque acteur de l'organisation occupe une position précise qui implique un rôle, un ensemble de tâches (MIREMONT M.C., VALAX M.,2015). Il peut arriver que chaque individu ne maîtrise pas les tâches liées à sa position et ne sache pas précisément ce que l'on attend de lui. On parle de conflit de rôles, cela peut être un risque pour l'organisation à court terme. (BACHELARD, 2017)

Après la description de l'hôpital magnétique, dans une troisième partie, nous terminerons par une projection dans l'analyse en précisant tout d'abord la méthodologie choisie, l'outil support que nous utiliserons ainsi que les différents champs exploratoires.

1 - HOPITAL, UN SERVICE PUBLIC DANS UN CONTEXTE MOUVANT

Tout le monde parle du service public, mais à quoi est cela correspond-il réellement ? On pourrait en donner plusieurs définitions. Nous allons nous concentrer sur le principe de base le définissant : Le service public c'est l'égalité pour tous du traitement, de l'accès et de la prestation elle-même.

À ce stade, il apparaît intéressant de s'attarder sur les spécificités du service public BARTOLI.A et BLATRIX.C (2004), inhérentes à toutes les organisations de service public :

- Ces organisations reposent sur l'intérêt général.
- Le profit n'est pas la finalité dans la définition de l'activité.
- Les activités de ces organisations sont dépendantes du contrôle de tutelles.
- Le personnel est régi par des statuts spécifiques et codifiés
- Ces organisations n'ont pas connaissance de « l'enjeu économique de survie » connu dans les PME
- Et enfin, la taille de ses institutions et leur dépendance au pouvoir public provoquent leur lourdeur.

Ces organisations publiques traduisent trois tendances de base. En effet, elles exercent des fonctions de services plutôt que de la fabrication, dans un environnement complexe, contraignant et marqué par des barrières à l'entrée. Elles sont de taille généralement importante ce qui leur procure une certaine complexité en lien avec leur lourdeur et leur inertie.

L'hôpital représente 21 % du service public.

1.1 Le Service public et ses spécificités

1.1.1 Organisation bureaucratique professionnelle

Déjà dès 1975 (Mintzberg, 1975), qualifie le milieu hospitalier comme un ensemble de bureaucratie professionnelle où la logique de métier et l'indépendance des qualifications l'emportent sur celles des tâches répétitives et des échelons hiérarchiques.

1.1.2 Le Management spécifique du service public

Le management public est assez spécifique et encore plus depuis qu'on cherche à y introduire des notions d'efficacité.

D'ailleurs, parle-t-on de gestion ou de management ?

Au sein du service public, on parle plus facilement de gestion que de management. D'après (BARTOLI.A et BLATRIX.C, 2004) la gestion correspond à l'ensemble des fonctions et techniques consistant à combiner des moyens pour l'obtention d'un résultat produit par une organisation donnée (RH, finances, équipement ...).

Le management public reviendrait alors à « correspondre à l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation, et de contrôle des organisations publiques visant à développer leur performance générale et piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ».

La notion de management se crée à travers des outils du secteur privé amenés par les consultants, et revient plutôt à optimiser le fonctionnement des institutions. Le management accorde de l'importance à la gestion des personnes et aux relations internes et externes des organisations.

Le défi majeur du management public est de concilier les nécessaires mouvements de modernisation et la raison d'être de l'action publique autour de l'intérêt général tout en tenant compte des facteurs de motivation et d'attachement des agents et des citoyens (BARTOLI.A et BLATRIX.C, 2004). Pour avancer dans le fonctionnement plus performant le management est de plus en plus considéré comme un véritable levier nécessaire. (Rocard 1989)

1.2 Contexte mouvant, succession de Réformes

Pour comprendre les enjeux du management à l'hôpital, il est important de revenir sur l'évolution contextuelle et législative source de tension et profonde mutation. Au point de départ se trouve la volonté de modernisation du service public initié par M. Rocard en 1989.

Les dispositions législatives successives et nombreuses (1970, 1991, 1996, 2020, 2005, 2008) contribuent à réorganiser spécifiquement la structure de l'hôpital français.

En effet, ce dernier doit à présent faire face à contraintes économiques budgétaires et des contraintes de performance (BARTOLI.A et BLATRIX.C, 2015).

2 - EXPLORATION DE LA LITTÉRATURE

2.1 Chaîne de valeur

2.1.1 Chaîne de valeur : Principe et définition

A l'origine, PORTER, M 1985 a créé le concept de chaîne de valeur pour permettre à chaque entreprise d'analyser successivement l'ensemble de ses activités afin d'améliorer autant que possible chacune des étapes en vue de constituer et d'optimiser un avantage concurrentiel. C'est un outil de management stratégique qui sert à identifier où se crée le plus de valeur pour le client dans l'entreprise et d'affecter les ressources le plus efficacement tout au long de la chaîne de valeur.

Pour (PORTER M, 1985) on peut y distinguer 2 types d'activités impliquées :

- Les activités principales qui sont celles qui concourent directement à la création matérielle et à la vente du produit.
- Et les activités de soutien ou support : elles viennent en appui de l'activité principale et forment l'infrastructure de la firme.

Les trois principaux objectifs de cette analyse sont l'amélioration des services, la réduction des coûts et la création de valeur.

Connues sous la dénomination de « pôles » neuf grandes fonctions génératrices de valeur constituent le modèle de la chaîne de valeur de Porter. Ces neuf pôles sont divisés en deux catégories : les activités de base au nombre de 5 et qui interviennent dans la valeur ajoutée du produit final. La 2^e catégorie correspond aux activités de soutien participant de façon indirecte à la création de valeur ajoutée finale.

La marge représente la différence entre la valeur finale du produit et l'ensemble des coûts qui y sont attribués.

La chaîne de valeur de Porter est un modèle adaptable et même si la terminologie « fabrication » peut laisser croire que son application est exclusivement dédiée à la production, elle fonctionne très bien avec les services. On peut donc aussi essayer de l'appliquer aux administrations.... C'est ce que nous allons faire, mais avant cela nous allons revenir sur la finalité de la chaîne de valeur.

Outil stratégique nécessaire aux organisations en quête de valeur ajoutée de leurs activités ainsi que de réduction des coûts de production, la chaîne de valeur peut se définir comme l'étude précise des activités de l'entreprise afin de mettre en évidence ses activités clés, c'est-à-dire celles qui ont un impact réel en termes de coût ou de qualité et qui lui donneront un avantage concurrentiel. Dès lors que cet outil s'interroge sur la performance au regard de l'utilisation de ses ressources dans la création de valeur au sein de l'organisation, on lui alloue un objectif de productivité.

2.1.2 Mise en pratique du concept de la chaîne de valeur à l'Hôpital

D'ordinaire réservé au monde de l'entreprise et à la stratégie, la chaîne de valeur pourrait apparaître un peu inadaptée à l'hôpital. Pourtant, il est intéressant de l'y appliquer. Définissons tout d'abord le champ. Comment pourrait-on définir le processus de l'Hôpital ? Processus permettant la satisfaction du personnel et des patients ainsi que la bonne qualité de soin.

L'hôpital est un ensemble de ressources rares et limitées de nature humaine, technique financière et immatérielle.

L'Hôpital est un lieu de connexions, d'interactions multiples entre les différentes activités, entre les nombreux acteurs et aussi un lieu d'imbrication de rôles multiples d'acteurs tel que :

- Le Président du conseil d'administration en lien avec le Maire
- Le Directeur de l'Établissement en lien avec les Hautes écoles de Santé
- L'ARS qui joue le rôle de la tutelle, l'assistance maladie celui du payeur...

On est bien face à une organisation très hétéroclite, on aperçoit aussi en toile de fond se dessiner sa complexité.

Un des principaux défis de l'hôpital se trouve alors dans la coordination permanente de l'ensemble des ressources humaines matérielles et financières de l'organisation et de motiver ou de garder motivée sa principale ressource qui est ses collaborateurs.

2.1.3 Schématisation de la chaîne de valeur de l'Hôpital



On peut se demander s'il est pertinent d'appliquer un tel processus à un service public.

La chaîne de valeur appliquée à l'hôpital se distingue par la spécificité de ses fonctions support : les fonctions traditionnelles support de l'activité ainsi que les fonctions liées aux différentes spécialisations et métiers présents dans l'hôpital.

VAN CAILLIE.D, 2014 complète d'ailleurs la chaîne de valeur classique en précisant les fonctions supports transversales à l'hôpital.

Selon lui, elles sont à la fois au niveau de sa gestion stratégique (gestion de l'institution hospitalière) au niveau opérationnel (services métiers et support techniques transversaux) et au niveau du métier. Le support à la gestion correspond à la gouvernance, la gestion financière, le contrôle de gestion, la stratégie d'efficience et la RSE.

Le support opérationnel correspond à la gestion de RH, gestion des infrastructures.

Le support au métier correspond lui à la gestion de la qualité des risques, la pharmacie hospitalière, les soins infirmiers.

L'hôpital doit combiner en permanence des ressources humaines et techniques de pointe et hyper qualifiées et coordonner au quotidien des ressources toujours trop rares en fonction d'un flux de patients difficile à anticiper. Sa principale ressource se trouve dans ses

collaborateurs et sa valeur dans la satisfaction du patient, son efficacité et le bien-être de ses soignants.

Appliquer ce concept à l'hôpital permet surtout de prendre conscience de l'importance de la coordination dans cette organisation, où chaque maillon de l'entreprise apporte une valeur à optimiser

2.2 Structure des organisations selon Mintzberg

Comprendre une organisation c'est comprendre qu'il n'y a pas de modèle universel d'une organisation ni de réponse universelle aux problématiques rencontrées dans l'organisation. Les structures des organisations sont très variées. Il existe des variables propres et spécifiques à chaque organisation, c'est ce que MINTZBERG, 1982 appelle les facteurs de contingence qui influencent les caractéristiques d'une organisation. Par exemple, la taille de l'organisation : plus elle est grande, moins elle est flexible et plus elle nécessite de la coordination. Les formes d'organisation dépendent donc des conditions auxquelles elles sont confrontées, c'est la théorie de la contingence.

2.2.1 L'hôpital, bureaucratie professionnelle selon MINTZBERG

Pour MINTZBERG, H. 1980, Il y a 5 éléments de base de l'organisation. Ces éléments de base correspondent à des groupes d'acteurs exerçant une fonction et dotés de moyens de coordination internes.

Ces moyens de coordination, associés aux différents éléments de l'organisation et aux variables contingentes, aboutissent selon lui à 5 structures organisationnelles :

- Structure simple,
- Bureaucratie mécaniste,
- Bureaucratie professionnelle,
- Structure divisionnelle
- Adhocratie.

Le fonctionnement des organisations revient alors à une problématique récurrente de coordination entre les différents éléments de base.

Chaque configuration va avoir un mécanisme principal de coordination, une partie clé de son organisation et un type de décentralisation. Dans cette approche, l'hôpital serait une bureaucratie professionnelle.

La structure de l'organisation n'est pas figée, elle évolue en fonction de l'environnement, de la maturité de l'organisation. Une organisation peut revêtir plusieurs structures en fonction des services, ce qui se vérifie complètement à l'hôpital.

On observe aujourd'hui des transformations qui rendent plus souples des organisations historiquement bureaucratiques.

2.2.2 Adhocratie impact positif sur la productivité

Le principe d'adhocratie s'oppose à la bureaucratie. Apparue dans les années 60 et popularisée par TOFFLER.A au travers d'une étude « le Choc du futur » en 1970. Pour lui, l'essor de l'adhocratie est une conséquence directe de l'accélération de l'évolution de la société dans son ensemble".

L'adhocratie c'est un « mode de travail dans un entreprise ou une organisation qui utilise des compétences pluri disciplinaires, spécialisées et transversales pour conduire des missions précises ou réaliser des projets, comme par exemple la recherche d'efficacité en matière de gestion, la résolution de problèmes. ». Tout ceci n'est d'ailleurs pas très éloigné de la définition que faisait Mintzberg de l'adhocratie, selon ses critères spécifiques de coordination.

Une des spécificités principales de l'adhocratie se trouve dans son management : très souple, favorisant l'innovation, la responsabilisation, le développement de soi.

Mise en place dans des contextes d'environnement instables et complexes, l'adhocratie s'appuie sur une organisation flexible, multidisciplinaire, innovante ainsi que sur un ajustement permanent entre les différents acteurs.

Cette structure d'organisation a un réel impact sur la productivité et l'efficacité. On a pour habitude de la voir dans des organisations jeunes en mode Start up.

Cependant ses caractéristiques et bénéfiques laissent à penser que son utilisation pourrait être appliquée à des secteurs « plus traditionnels » voire historiquement bureaucratique comme l'hôpital.

On est relativement éloigné de l'image de l'hôpital aujourd'hui, mais nous verrons avec l'exemple de l'hôpital magnétique que ce mode de coordination n'est pas antinomique avec l'hôpital et qu'elle peut même avoir à un impact bénéfique sur la productivité et le bien-être.

2.3 Le bien-être au travail rend possible la performance globale

L'organisation, comme les relations de travail ou l'activité peuvent induire des Risques Psycho-Sociaux. Dans le rapport demandé par le Ministère du Travail, emploi et santé à GOLLAC & BODIER en 2011, il apparaît 5 facteurs favorisant ces RPS : l'intensité et le temps de travail, l'exigence émotionnelle, l'autonomie et la marge de manœuvre, les rapports sociaux et les relations de travail et enfin l'insécurité socio-économique. On voit bien de ce constat que l'hôpital est le terrain de conditions dangereuses et de mal être, qui impactent forcément la productivité et la qualité des soins. Si l'on reprend les éclairages de NADISIC.T, « le bien-être n'est plus simplement considéré comme la récompense d'un effort, mais, ..., comme la ressource même qui rend possible la performance durable » (BACHELARD, O 2017). Vision relativement disruptive et moderne du travail au travers du bien-être. Pour NADISIC.T, il existe 5 leviers pour un bien-être au travail, qui favorisent la performance au travail et la performance organisationnelle, comme :

- L'engagement au travail, aimer son travail et s'y engager
- L'émotion positive contagieuse aura un bénéfice sur la performance de l'organisation
- Qualité des relations, et principalement celles entretenues avec son manager
- Le sens de l'action, comprendre pourquoi je fais avant comment je fais
- Le Management délatif orienté vers l'accomplissement, « des réussites concrètes qui donnent à chacun envie d'aller plus loin ».

Face à la crise de l'hôpital aujourd'hui, on observe que ces conditions sont rarement voire jamais réunies. Sommes-nous là aussi face à un élément constitutif de la crise de l'Hôpital ?

Toujours selon NADISIC.T, « les transformations de l'environnement des organisations publiques, ..., représentent une opportunité. Le type de management qui peut leur permettre de faire face à de nouveaux enjeux est en effet positif ». « Il s'avère que dorénavant ces deux buts du bien être des collaborateurs et de la performance organisationnelle sont compatibles. ». Une organisation bureaucratique peut donc produire de la performance en créant un bien-être au travail.

Que pourrait être le Bien Être appliqué à l'hôpital ? On voit au travers de l'exemple de l'hôpital magnétique que le Bien Être au travail est possible et qu'il favorise non seulement la satisfaction du personnel mais aussi la qualité des soins et donc la satisfaction du patient.

2.4 L'hôpital théâtre d'ambiguïtés de rôles

Avant de comprendre l'importance des conflits et l'ambiguïté des rôles dans le fonctionnement d'une organisation, nous allons reprendre les définitions :

Le comportement de chaque individu est guidé par ses attentes et celles de son environnement. Ce sont ces attentes que l'on appelle « rôle ».

Pour (KATZ & KAHN, 1964) le rôle est un ensemble de comportements attendus. L'organisation est donc par extension un système de rôles. « Les acteurs interprètent des rôles prédéterminés, qu'ils incarnent individuellement de diverses façons » MINTZBERG.H, 1982.

« Les rôles sont en quelque sorte des règles et des normes qui guident le comportement dans des situations spécifiques. Les rôles précisent également quels objectifs sont poursuivis, quelles tâches doivent être accomplies, et quelle performance est attendue dans une situation donnée.

Une bonne partie du comportement des individus peut donc être prédite par les rôles ».

Chaque acteur de l'organisation occupe une position précise qui implique un rôle, un ensemble de tâches. Il peut arriver que chaque individu ne maîtrise pas les tâches liées à sa position et ne sache pas précisément ce que l'on attend de lui. C'est ce qu'on appelle un ambiguïté de rôle : une imprécision de la tâche. Elle est principalement liée à une information manquante associée à une mauvaise communication.

L'ambiguïté de rôle est un facteur de risque pour l'organisation et ses acteurs mais aussi une source de stress et de tension favorisant le mal être au travail ainsi que la perte d'efficacité et de productivité.

On parle de conflit de rôle, quand l'individu doit jouer simultanément des rôles incompatibles, ou bien lorsque l'individu est soumis des pressions, qui le poussent à jouer un rôle au détriment d'un autre. Cela peut être la conséquence d'ordres contradictoires, un phénomène assez banal, par exemple. Les facteurs de risques sont identiques aux ambiguïtés de rôles. Ambiguïtés et conflits de rôles ont bien évidemment des conséquences sur l'organisation et entraînent un dysfonctionnement. Elles sont ainsi qualifiées de « négatives », dans la mesure où elles diminuent la satisfaction, la motivation, la performance, et accroissent les intentions de départ ainsi que le stress. L'hôpital de par ses multiples connexions et acteurs ne peut alors qu'être un théâtre d'ambiguïtés et conflits de rôle qui favorise et entretient un certain mal être au travail.

3 - L'HÔPITAL MAGNETIQUE, UNE STRUCTURE ADHOCRATIQUE AU LEADERSHIP PARTAGÉ

3.1 - Définition de l'hôpital magnétique

Dans les années 80, suite à une prise de conscience, une étude qualitative est menée aux États Unis auprès de 41 hôpitaux réputés « attractifs » (BRUNELLE.Y, 2009). De celle-ci ressort que certains problèmes de gestion du personnel infirmier liés à un roulement élevé étaient très répandus dans certains hôpitaux.

Cependant, certains établissements réussissent mieux, gardant assez facilement leur personnel infirmier. On parle alors des hôpitaux magnétiques qui tirent leur nom de l'attraction et de l'attractivité qu'ils exercent.

Ces hôpitaux magnétiques réussissaient en imaginant des organisations de soins qui fonctionnaient comme des « aimants » pour la profession d'infirmier : Ils étaient capables d'attirer et de retenir des personnels correctement qualifiés, alors que globalement il y a une pénurie d'infirmières et/ou un fort turn-over» (McCLURE et AL., 1983).

La profession d'infirmière est actuellement peu prisée. Les difficultés de recrutement accentuent la pression sur les soignants en place et contribuent à détériorer davantage le milieu et augmentent les perceptions négatives externes conduisant à une fuite de la profession. Face à ce phénomène, on peut alors se retrouver face à un « présentéisme » comme le qualifie BRUN JP, 2006 Les employés sont physiquement présents mais souvent perturbés ils sont alors moins efficaces et moins investis mentalement.

Ce phénomène de présentéisme associé à un grand roulement de personnel aidant et soignant est considéré être une source de problèmes et en particulier lorsque la connaissance mutuelle, le travail d'équipe, l'expertise professionnelle, la circulation de l'information, et le temps de formation en emploi constituent des variables critiques d'un milieu donné. C'est le cas des milieux hospitaliers.

BRUNELLE.Y, 2009, définit simplement l'hôpital magnétique comme « un hôpital où il fait bon travailler et où il est bon de se faire soigner ». Huit conditions sont associées à l'hôpital magnétique :

1. L'autonomie professionnelle des infirmiers
2. Le support fourni par l'administration dans les diverses conditions de travail, comme garderie, sécurité au travail ...
3. Une bonne collaboration entre les médecins et les infirmiers
4. La valorisation professionnelle et le leadership infirmier
5. Des relations positives avec les pairs
6. Un ratio de personnel adéquat
7. Un focus client
8. L'importance de la qualité de soins.

Enfin, Le chercheur français SIBÉ.M, 2012, relève 3 grandes valeurs essentielles à l'hôpital magnétique :

- La bienveillance ou le « CARE », vis-à-vis des patients, comme du personnel
- L'Autonomie dans le cadre organisé par les normes professionnelles
- La complémentarité des actions des pouvoirs administratif, médical et soignant visant la responsabilisation et la coopération.

3.2 - Une organisation adhocratique, un leadership partagé.

Contre toute attente, on se rend compte qu'un des facteurs clés de succès de l'hôpital magnétique se trouve dans la structure de son organisation et sa coordination. En effet, l'hôpital magnétique est d'organisation adhocratique. C'est une structure d'organisation à l'opposé de l'hôpital bureaucratique qu'on connaît.

Aujourd'hui l'hôpital, dans le contexte de turbulence qu'il vit, a besoin de gestionnaires compétents, mais il a aussi besoin de bons leaders perçus comme porteurs de sens et de valeurs (Pinel, 2009), à l'opposé du management de la performance qui aujourd'hui dégrade la qualité des soins voire un hôpital qui n'est plus en mesure d'assurer sa mission de service public. La remise en question du management traditionnel apparaît nécessaire.

Les managers hospitaliers affichent en plus de leur vocation leur désir de leadership partagé pour accompagner et promouvoir ce changement. (ROGER.A & VINOT.D, 2019). Le management partagé est une approche qui considère le leadership de chacun, sa capacité d'exprimer sa vision, ses opinions, son système de valeur ainsi que son engagement dans l'action. L'efficacité de ce type d'organisation repose sur les valeurs et l'éthique des professionnels dans un modèle conventionnel à partir d'une gestion collégiale entre pairs. (ROGER.A & VINOT.D, 2019).

4 - METHODOLOGIE ET CHAMPS EXPLORATOIRES

4.1 - Étude qualitative, base COMET

L'étude qualitative apparaît comme la plus adaptée. En effet, dans un contexte hospitalier marqué par de fortes tensions budgétaires, on s'interroge sur la façon de créer un environnement organisationnel favorable au bien-être, à la satisfaction du personnel et à la qualité des soins. Il apparaît important de comprendre pourquoi et comment certains hôpitaux étaient capables d'attirer et de retenir des personnels correctement qualifiés au travers de l'hôpital magnétique.

Nous privilégierons les entretiens individuels afin d'identifier les représentations, les opinions d'une personne, approfondir en permettant à la personne d'expliquer ou de justifier ses opinions et enfin de mettre en évidence des différences individuelles.

Nous pensons procéder à des entretiens semi directifs sur la base de l'outil COMEt, (Mesure du Contexte Organisationnel et Managérial en Établissement de Santé) développé et expérimenté depuis 2009 par SIBÉ.M.

COMEt est un outil de mesure qui permet d'explorer l'organisation et le management au sein d'un collectif de travail, à partir de tous les professionnels participants aux activités de l'unité de travail (service, unité de soins, secteur, équipe, établissement ...).

L'outil cible principalement les équipes d'encadrement de tout type d'établissement de santé.

Son objectif est de décrire le fonctionnement d'une unité de travail en termes de dimensions et aussi de mesurer des indicateurs du contexte organisationnel et managérial d'une unité de travail.

4.2 - Champs exploratoires

Actuellement, je suis en train de développer des contacts avec différents établissements de santé. Je pense prioritairement explorer l'environnement de la mutualité, à mi-chemin entre service public et l'organisation privée, l'objectif étant de formaliser un terrain.

Cependant, compte tenu du contexte COVID de confinement et de crise sanitaire dans lequel nous sommes les entretiens préliminaires sont reportés.

CONCLUSION

Sujet qui prend toute son importance dans un contexte de crise sanitaire due au Covid19, que nous traversons qui renforce et accentue sans doute les problématiques profondes de la décentralisation de l'hôpital, du Bien être des soignants ainsi que de la satisfaction des patients.

Je souhaite approfondir ce travail exploratoire de recherche dans le cadre d'une thèse.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Bachelard.O, (2017), *Le bien-être au travail*, presses de l'EHESP.
- [2] Bartoli. A et Blatrix. C (2004) *Management dans les organisations publiques*, Dunod 2004
- [3] BISMUTH.D, (2018), Harvard Business Review 28/05/2018
- [4] Brunelle Y, (2009), « Les Hôpitaux magnétiques Un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner », CNAMTS, « Pratiques et Organisation des Soins » 2009/1 Vol. 40 | pages 39 à 48 ISSN 1952-9201
- [5] Mintzberg H. (2004), *Le management voyage au cœur des organisations*, Eyrolles, (ouvrage original publié sous le titre *Inside our strange world of organizations*, New York).
- [6] Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, (ouvrage original publié sous le titre *Structuring of the organisations : a synthesis of the research*, New York).
- [7] Miremont M.C., Valax M. (2015) Vers un leadership partagé à l'hôpital pour une GRH plus éthique, *@GRH*, 2015/2, N°15, pages 15 à 35.
- [8] Pierron J.P., Vinot D., Chelle E. (2020), *Travail du soin, soin du travail*, Sedi Arslan.
- [9] Plane J.M. (2000) *Méthode de recherche intervention en management*, l'Harmattan
- [10] Porter, M. E., (1985), *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*, Free Press.
- [11] Roger A., Vinot D. (2019), *Management des compétences, nouvelles perspectives*, ISTE editions.
- [12] Sibé M. Alis D., (2016), Un hôpital « aimant » qui favorise performance et bien-être au travail, In *"Stress, burn-out, harcèlement moral : de la souffrance au travail au management qualitatif"* Préface de Boris Cyrulnik, sous la direction de Roland Coutanceau, Rachid Bennegadi, Serge Bronstein Collection : Psychothérapies, Dunod.
- [13] Van Caillie D. (2014) *L'hôpital, une entreprise comme une autre ? oui, mais*Source : [http://www.abbet.be/Association Bruxelloise pour le bien-être au travail](http://www.abbet.be/Association%20Bruxelloise%20pour%20le%20bien-%C3%AAtre%20au%20travail), FICHE 6.1.6. Les ambiguïtés et les conflits de rôle, ça fait mal...)

Message RSE et la perception de la valeur d'une marque : mise en évidence de l'effet de la congruence de soi avec la marque

Bertrand SOGBOSSI BOCCO

Professeur Titulaire

Centre de Recherche en Entrepreneuriat Croissance et Innovation (CRECI)

bertranboc@yahoo.fr

Ange Wenceslas Vinciale ASSOGBA

Docteur

Laboratoire de Recherche Marketing et Bien-être du Consommateur (LaReMBEC)

angevinciale@yahoo.fr

Résumé :

Afin de combler le vide théorique, cette recherche se propose d'étudier l'effet du message RSE sur trois dimensions de la valeur perçue de la marque (valeur sociale perçue, valeur éthique perçue et valeur utilitaire perçue) et de mettre en évidence le rôle modérateur de la congruence de soi avec la marque. Pour ce faire, 610 d'étudiants ont été exposés à une affiche publicitaire portant un message RSE basé sur les réalisations d'une marque fictive et un questionnaire leur a été soumis. Les résultats ont mis en évidence un effet positif et significatif du message RSE basé sur les réalisations, sur les trois dimensions de la valeur perçue de la marque. Enfin, ils montrent que la congruence de soi avec la marque ne modère positivement et significativement que l'effet du message RSE basé sur les réalisations, sur la valeur sociale perçue. L'effet modérateur n'est pas significatif pour les autres relations. Cette recherche a d'importantes implications pour les managers en ce qui concerne la publicité autour de leurs initiatives RSE.

Mots clefs : Responsabilité sociale de l'entreprise, valeur perçue, congruence de soi.

Abstract:

In order to fill the theoretical gap, this study aims to investigate, on the one hand, the effect of CSR message based on the fulfilments on three dimensions of perceived value of the brand (social, ethics and utility values) and the moderation role of self-congruence of brand, on the other hand. In this regard, 610 student have been submitted to one advertising notices for the analysis and a questionnaire has been given to them. Results show the positive and significant effect of the CSR messages on the three dimensions of brand's perceived value. They also revealed that the brand's self-congruence moderate positively and significantly only the relationship between messages based on CSR fulfilments and the social perceived value. The

moderation effect is not significant for the other relations. This research has important implications for managers' decision on how best to advertise their CSR efforts.

Keywords: Corporate Social Responsibility, perceived value, self-congruence.

INTRODUCTION

Communication montée et distribuée par une compagnie sur ses efforts RSE (Morsing et Schultz, 2006), la communication RSE permet à l'entreprise d'attirer l'attention du public sur ses activités, d'améliorer son identité d'entreprise responsable, son image, sa réputation, d'assurer sa légitimité, de générer son capital social et de renforcer la relation organisation-public (Dhanesh, 2014 ; Fassin et Buelens 2011). La communication RSE et plus précisément celle du contenu du message RSE est un sujet sensible, aussi bien pour les praticiens que pour le monde de la recherche (Sjovall & Talk, 2004, Du, Bhattacharya et Sen 2010). En Afrique et particulièrement au Bénin, la gestion des entreprises est de plus en plus teintée de responsabilité sociale, parfois très avancée mais non documentée (Sogbossi Bocco & Hounton, 2013). Ce regain d'intérêt pour la RSE se matérialise par des actions qui outrepassent leur vision économique habituelle à savoir : les salubrités dans les établissements publics et centres de santé, la distribution de casques aux propriétaires d'engins à deux roues, l'électrification des localités reculées de la ville par les panneaux solaires, la construction des écoles, ...etc (Houkou, 2016). De plus en plus de messages visant à informer les parties prenantes de l'entreprise sur ses actions apparaissent dans la presse écrite, à la télévision et même sur des affiches publicitaires. Cependant, l'absence de principes et de guides pour orienter les spécialistes dans la conception du message RSE destiné à des consommateurs de plus en plus avertis, renvoie à la nécessité d'approfondir les réflexions sur le sujet.

Par ailleurs, le débat lié à la communication RSE est relativement récent en marketing (Du, Bhattacharya, et Sen 2010; Vanhamme et al. 2015; Morsing 2006). Les travaux antérieurs ont permis de comprendre les pratiques de communication RSE, son ampleur, ses formats, son importance pour l'entreprise et ses déterminants (Chaudhri et Wang 2007; Fieseler, Fleck, et Meckel 2010, Lattemann et al., 2009). De plus, des contributions importantes ont été mises en évidence en ce qui concerne la réaction des parties prenantes à l'égard des communications sur les initiatives RSE des entreprises (Cho, Furey et Mohr 2017; Lim et Greenwood 2017; Ojasoo 2016; Salmons et Perez 2018; Lim Esther, Sung, et Lee 2018) et les stratégies de communication contemporaines utilisées par les entreprises pour atteindre leurs objectifs RSE internes, externes, et même sur les médias sociaux (Schmeltz 2017; Lim et Greenwood 2017; Cho, Furey, et Mohr 2017; Nasution et al. 2014; Cho, Furey, et Mohr 2017). Cependant, malgré ces travaux, l'influence du contenu du message RSE sur les variables traditionnelles du marketing est rare (Boateng, 2016). Les quelques travaux sur le sujet ont permis de mieux cerner l'influence de différents messages RSE sur l'engagement des parties prenantes (Abitbol et Lee, 2017), sur l'évaluation de la marque par le consommateur (Robinson et Eilert, 2018), sur la valeur perçue et sur la confiance du consommateur (Boysselle, 2015).

Cependant malgré ces contributions, l'influence du message RSE sur certaines variables importantes du marketing n'est pas encore sondée au regard du caractère récent du débat scientifique en la matière (Robinson et Eilert 2018). La valeur perçue de la marque par le consommateur en est un exemple (Boysselle, 2015) et constitue un des centres d'intérêt de cette recherche. La valeur perçue est une évaluation globale de l'utilité d'un produit basée sur la perception de ce qui est reçu (volume, qualité, confort) et de ce qui est donné (montant dépensé, temps, effort) (Zeithaml, 1988). Ainsi, pour approfondir les recherches sur l'effet de la communication RSE sur la valeur perçue de la marque par le consommateur, nous formulons la première question de recherche de la manière suivante : **Quel est l'effet du message RSE sur la valeur perçue de la marque par le consommateur ?**

Par ailleurs les recherches sur la communication RSE affichent plusieurs faiblesses qui limitent la portée de leurs résultats. En effet, elles ne se sont pas orientées sur l'examen de l'effet des variables modératrices contextuelles telles que l'image de l'entreprise, le type d'industrie, le scepticisme général lié aux initiatives RSE et à la publicité (Salmones et Perez, 2018), la crédibilité de l'entreprise et la vision de soi du consommateur, qui peuvent avoir des influences sur l'effet du message RSE sur la valeur perçue (Chung et Lee, 2017; Lim et al., 2018). Ainsi, la prise en compte de l'une des variables modératrices citées ci-dessus à savoir la vision de soi du consommateur, pourrait permettre d'approfondir les résultats sur le sujet. La vision de soi, dans le cadre de cette recherche, sera opérationnalisée par la congruence de soi avec la marque car elle est reconnue comme étant une variable importante du processus d'achat (Kressmann et al., 2006 ; Das, 2014 ; Achouri et Bouslama, 2010 ; Goh et al, 2016; Sirgy et al., 1997) et jusqu'ici négligée par les travaux en matière de communication RSE. En effet, la congruence de soi est le degré de cohérence entre l'image de soi et l'image de la marque (Sirgy, 1985). Il ressort, de la littérature en marketing, que la congruence de soi influence positivement l'évaluation préachat du consommateur, l'intention d'achat (Xue, 2004 ; Yen, 2017), la préférence du produit, le choix du produit (Graeff, 1997 ; Yen, 2017; Achouri et Bouslama, 2010; Musa, et Putit 2013; Dolich, 1969; Malhotra, 1988), la fidélité (Kressmann et al., 2006 ; Das, 2014 ; Achouri et Bouslama, 2010), la satisfaction (Achouri et Bouslama, 2010), l'attitude, l'intention de rachat (Goh et al, 2016; Sirgy et al., 1997), la qualité perçue (Kwak & Kang, 2009) et plus récemment, l'attitude à l'égard des marque de luxe (Janssen et al., 2017). Ces travaux mettent en relief des contributions importantes de la congruence de l'image de soi avec celle du produit, de la marque, du service et son influence sur plusieurs variables du marketing. Ainsi, nous basant sur la théorie de la congruence de soi qui stipule que les consommateurs choisissent les produits, marques ou magasins qui possèdent des images qui sont similaires à celles qu'ils perçoivent d'eux-mêmes, ou similaires à leur propre image (Sirgy, 1985), nous prédisons un rôle modérateur de la congruence de soi avec la marque sur les dimensions de la valeur perçue. L'objectif de cette recherche est d'étudier l'influence de la congruence de soi avec l'image de la marque, sur la relation entre le message RSE et la valeur perçue de la marque. Ainsi, elle tente de répondre à la question de recherche suivante : **la congruence de soi modère-t-elle l'influence du message RSE sur la valeur perçue de la marque par le consommateur ?**

La contribution de cette recherche réside sur le fait qu'elle vise à approfondir les connaissances sur l'influence du message RSE et sur la valeur perçue de la marque à travers la prise en compte d'une dimension jusqu'ici négligée qui est la valeur utilitaire perçue. L'intégration de la théorie de la congruence de soi à travers la variable congruence de soi constitue un apport théorique non négligeable, car elle permet la prise en compte de la vision de soi du consommateur en communication RSE, variable jusqu'ici non étudiée par les travaux antérieurs en la matière.

Afin de porter des éléments de réponse aux questions posées, nous développerons, cette recherche en trois points. Premièrement nous exposerons le cadre théorique de la recherche, ensuite nous présenterons la méthodologie et enfin les résultats de la recherche.

1 - REVUE DE LITTERATURE

1.1 - La Communication RSE

La communication RSE est une communication montée et distribuée par la compagnie elle-même sur ses efforts RSE (Morsing et Schultz, 2006). Une entreprise peut communiquer ses actions RSE à travers les documents officiels comme les rapports annuels de RSE, les journaux, des sections de site internet consacrées à la RSE, les télévisions commerciales, les magazines, les affichages publicitaires, les emballages de produits, les réseaux sociaux (Du et al, 2010), les blogs et les e-mails (Tehemar, 2014 ; Bhattacharya et al, 2011). Elle peut servir d'outil de promotion de l'engagement RSE de l'entreprise et améliorer son image (Bondy & Matten, 2008; Husted & Allan, 2006). Plus précisément, la communication sur les efforts RSE permet à l'entreprise d'attirer l'attention du public sur ses activités, améliorer son identité d'entreprise responsable, son image, sa réputation, assurer sa légitimité, générer son capital social et renforcer la relation organisation-public (Dhanesh, 2014 ; Fassin et Buelens 2011). Malgré le caractère récent du débat sur la communication RSE en marketing, plusieurs auteurs ont permis de lever des coins d'ombre sur le sujet. Cependant, l'influence du contenu du message RSE sur des variables importantes du marketing demeure encore peu sondée.

1.2 - Effet du message RSE sur la valeur perçue de la marque

De récentes recherches en marketing ont mis en évidence l'influence du contenu du message RSE sur des variables du marketing. Plusieurs types de contenu ont été étudiés : rationnel et émotionnel (Andreu, Casado-Díaz, et Mattila, 2015), environnemental et social (Boysselle, 2015), spécifique et général (Robinson et Eilert, 2018). Ces travaux ont prouvé que les messages rationnels sont plus efficaces pour les initiatives RSE liées à l'environnement tandis que ceux émotionnels sont plus efficaces pour les initiatives RSE liées aux employés. Ces deux types de message ont un effet significatif sur les attributions des consommateurs liées aux motivations de l'engagement RSE de la firme (Andreu, Casado-Díaz, et Mattila, 2015). De plus, le message environnemental est non seulement plus efficace sur les valeurs éthiques et sociales, mais il engendre également une confiance accrue des consommateurs envers la marque, par rapport au message social (Boysselle, 2015). L'importance du caractère interactif

du message a aussi été soulignée. En effet, la communication RSE à travers des messages interactifs ainsi qu'un fort niveau de congruence entre la cause sociale soutenue et le type d'activité influence la perception de la crédibilité (Go et Denise, 2017). Dans cette même veine, Robinson et Eilert (2018) ont étudié le rôle des différentes stratégies en matière de message RSE (spécifique ou général) sur l'évaluation de la marque par le consommateur. Ainsi, les consommateurs préfèrent davantage les informations spécifiques que celles générales lorsqu'elles sont liées à des dons, pour régler un problème précis. Les individus ayant un style d'attribution dispositionnelle répondent plus favorablement aux messages RSE basés sur des preuves ou réalisations que ceux basés sur les croyances ou valeurs de l'entreprise.

Par contre, les individus avec un style d'attribution situationnel répondent plus favorablement aux messages RSE basés sur les croyances ou valeurs que ceux basés sur les preuves ou réalisations de la firme (Lim Esther, Sung, et Lee, 2018). Malgré l'importance de ces contributions théoriques, l'influence de la communication RSE sur des variables du processus de prise de décision demeure peu sondée (Boysselle, 2015). Ce vide théorique justifie le positionnement de cette recherche et le choix de son premier objectif lié à l'influence du message RSE sur la valeur perçue. Ainsi nous formulons la première hypothèse de la manière suivante :

H1 : Le message RSE basé sur les réalisations de l'entreprise influence positivement et significativement la valeur perçue de la marque par le consommateur.

Par ailleurs, la valeur perçue est « une préférence et une évaluation, faite par le client, des attributs du produit (ou de l'expérience), de ses performances et des conséquences de son utilisation (ou de son vécu), facilitant ou bloquant la réalisation des objectifs et des finalités que l'individu désire atteindre dans les situations d'usage» Woodruff (1997). Elle est un concept multidimensionnel (Holbrook, 1999). S'inspirant des travaux de Boysselle (2015), nous retenons deux dimensions de la valeur perçue (sociale et éthique) dans le cadre de cette recherche à laquelle nous avons ajouté la valeur utilitaire perçue, nouvelle dimension non encore prise en compte dans le champ de la communication RSE, ayant émergé de la phase qualitative. Ainsi, nous formulons les hypothèses suivantes :

- *H1.1 Le message RSE basé sur les réalisations de l'entreprise influence positivement et significativement la valeur sociale perçue de la marque par le consommateur*
- *H1.2 Le message RSE basé sur les réalisations de l'entreprise influence positivement et significativement la valeur éthique perçue de la marque par le consommateur*
- *H1.3 Le message RSE basé sur les réalisations de l'entreprise influence positivement et significativement la valeur utilitaire perçue de la marque par le consommateur.*

1.3 - Le rôle modérateur de la congruence de soi avec la marque

La congruence de soi est le degré de cohérence entre l'image de soi et celle de la marque (Sirgy, 1985). Les consommateurs sont plus attirés par les produits qui possèdent des images similaires à leur propre image de soi (Sirgy, 1982) car ils les perçoivent comme un prolongement de leur personnalité (Birdwell, 1968). À l'instar du concept de soi, la congruence

de soi recouvre plusieurs dimensions. Il s'agit de la congruité de soi réelle, la congruité de soi idéale, la congruité de soi sociale et enfin l'auto-congruité sociale (Sirgy 1982). Le rôle de la congruence de soi dans l'explication de différentes facettes du comportement du consommateur est reconnu de façon unanime par la communauté des chercheurs (Saleki, Saki, et Nekooei 2014; 2014; Yen 2017; Hosany et Martin 2012; Sirgy 1982; 1985). Des recherches antérieures ont établi l'effet de la congruité de soi sur la fidélité du consommateur (Sirgy, 1986; Kressmann et al. 2006; Liu, Lin, et Wang 2012; Shamah et al. 2018), la préférence, la satisfaction du produit (Jamal & Goode, 2011; Tang, 2002), l'intention d'achat (Yongqiang et al. 2011; Li et al. 2011), l'intention de rachat (Lee 2003) et sur l'attitude et le comportement du consommateur (Graeff, 1997). De plus, elle influence positivement le degré de satisfaction (Hosany et Martin, 2012), la confiance envers la marque (Goh et al., 2016), la perception (Shamah et al. 2018), la préférence et l'intention comportementale (Achouri et Bouslama, 2010; Yen, 2017), l'attachement émotionnel (Yusof et Ariffin, 2016), et la qualité perçue de la marque (Kwak & Kang, 2009; Sogbossi Bocco & Imorou, 2017). Ce développement met en évidence les contributions importantes de la littérature sur la congruence de l'image de soi avec celle du produit, de la marque, du service et son influence sur plusieurs variables marketing.

Cependant, il est aisé de noter l'absence de recherche abordant la congruence de soi dans le domaine de la communication RSE alors même que son importance dans le processus d'achat n'est plus à démontrer en marketing. Ainsi, se basant sur la théorie de la congruence de soi qui stipule que les consommateurs choisissent les produits, marques ou magasins qui possèdent des images qui sont similaires à celles qu'ils perçoivent d'eux-mêmes ou similaires à leur propre image (Sirgy, 1985), nous prédisons un rôle modérateur positif de la congruence de soi dans la présente recherche. Autrement dit, plus l'individu pense que la marque lui ressemble, plus fort sera le lien entre le message RSE et les dimensions de la valeur perçue de la marque. La dernière hypothèse et ses sous-hypothèses, au regard des dimensions de la valeur perçue retenues sont émises de la manière suivante :

H2 : Plus la congruence entre l'image de soi du consommateur et celle de la marque est élevée, plus l'effet du message RSE de l'entreprise sur la valeur perçue de la marque par le consommateur, est élevé.

Au regard des trois dimensions de la valeur perçue de la marque retenue dans la première hypothèse, nous décomposons l'hypothèse de modération de manière suivante :

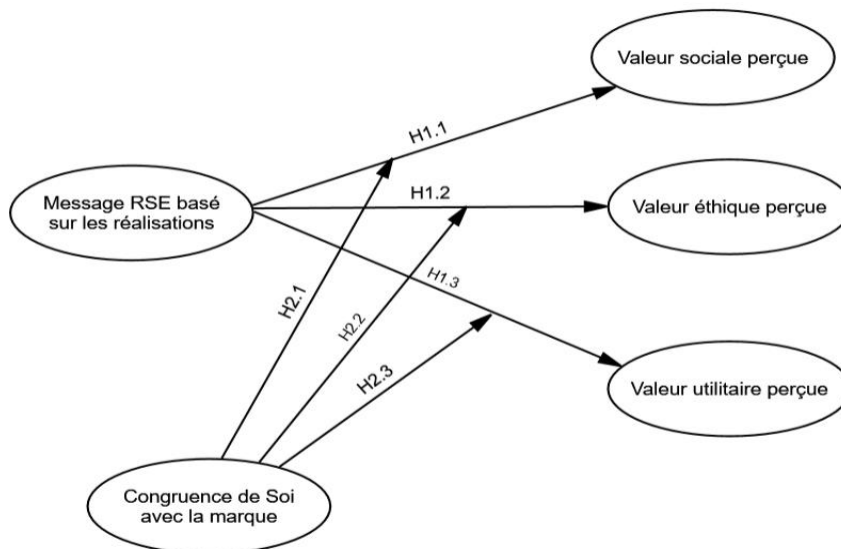
- *H2.1 Plus la congruence entre l'image de soi du consommateur et celle de la marque est élevée, plus l'effet du message RSE de l'entreprise sur la valeur sociale perçue de la marque par le consommateur, est élevé.*
- *H2.2 Plus la congruence entre l'image de soi du consommateur et celle de la marque est élevée, plus l'effet du message RSE de l'entreprise sur la valeur éthique perçue de la marque par le consommateur, est élevé.*

Message RSE et la perception de la valeur d'une marque :
mise en évidence de l'effet de la congruence de soi avec la marque

- *H2.3 Plus la congruence entre l'image de soi du consommateur et celle de la marque est élevée, plus l'effet du message RSE de l'entreprise sur la valeur utilitaire perçue de la marque par le consommateur, est élevé.*

Le modèle de recherche qui en découle se présente de la manière suivante :

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : à partir de notre revue de littérature

2 - METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Elle regroupe les choix méthodologiques liés à l'étude qualitative et ceux de l'étude quantitative.

2.1 - Étude qualitative

Le modèle conceptuel de la recherche a été construit suite à une étude qualitative menée pour compléter l'apport de la revue de la littérature. Pour ce faire, les données qualitatives ont été collectées par le biais d'entretiens semi-directifs auprès de 20 étudiants en deuxième année de Master dans deux écoles supérieures privées du Bénin (11 hommes et 9 femmes) et ceci, en respect de la règle d'échantillon à classes égales recommandée par Evrard et al (1997). Les entretiens réalisés ont duré environ 25 minutes en moyenne, chacun. Ils se sont déroulés avec les consommateurs de la ville de Cotonou sur leurs lieux de travail à l'aide d'un guide d'entretien. À la suite de l'analyse des données, la valeur utilitaire perçue a émergé comme une nouvelle dimension au regard des motivations d'achat exprimées par les répondants.

Cette phase a également permis de choisir l'éducation comme domaine d'intervention la plus fréquente des initiatives, l'affichage comme moyen de communication à laquelle le consommateur est plus habitué et de vérifier la présence du concept de soi dans les discours.

2.2 - Étude quantitative

Afin d'étudier l'influence du message RSE sur la valeur perçue et le rôle modérateur de la congruence de soi avec la marque, nous avons réalisé une enquête à travers une démarche expérimentale (Robinson et Eilert 2018; Boisselle 2015; Lim Esther, Sung, et Lee 2018). Les différents aspects de cette phase portent sur le terrain de l'étude et le choix de l'échantillon, le développement du stimulus, l'opérationnalisation des variables, leurs mesures et les enquêtes.

2.3 - Terrain de l'étude et choix de l'échantillon

Dans le cadre de cette recherche, l'expérimentation s'est déroulée au Bénin. Le choix du Bénin comme pays d'étude est motivé, d'abord, par le fait que je suis béninois. Plusieurs recherches sur la communication RSE se sont déroulées dans les pays du nord. On note peu de recherches sur ce champ en Afrique, malgré le recours à la communication sous diverses formes par les entreprises, qu'elles soient PME ou grandes entreprises. Les quelques rares études sur la communication RSE se sont déroulées au Ghana (Boateng, 2016) et en Afrique Centrale (Kolk et Lenfant, 2013). Pour ces raisons, nous avons choisi de mener l'étude empirique au Bénin, précisément à Cotonou.

Le choix de cette ville répond au critère de la représentativité de l'ethnicité globale et des différences culturelles du pays. Précisons que Cotonou est la plus grande ville du Bénin, la seule ville où nous pouvons avoir le nombre d'individus composant notre échantillon. En effet, il est composé d'étudiants des universités privées et Cotonou possède la plus grande concentration d'écoles supérieures privées du Bénin. Malgré les critiques liées au choix de cette population (Parguel, 2006; Sear 1986), nous avons retenu les étudiants pour les atouts de grande homogénéité en terme d'attitudes et de comportement (Peterson, 2001), de renforcement de la validité interne et de la facilité dans la collecte des données (Calder et al, 1981). Ces limites ainsi contrôlées, nous avons fait l'option d'interroger les étudiants en fin de cycle de Licence des écoles privées d'enseignement supérieur de Cotonou. En s'inspirant de la taille de l'échantillon des travaux de Lim et al, (2018) ; de Boisselle (2015) et de Go et Denise (2017), nous avons retenu un échantillon de convenance de 610 étudiants que nous avons exposé à un message publicitaire conçu à cet effet. Cet échantillon est composé de 65,71 % d'étudiants de sexe féminin et 34,29 % de sexe masculin.

2.4 - Développement du stimulus

Les recherches antérieures sur la communication RSE ont utilisé une variété de stimuli. On peut citer le profil de l'entreprise (Brown & Dacin, 1997), les articles de journaux (Becker-Olsen et al., 2006), l'affichage publicitaire (Lim et al, 2018) et le site internet (Parguel & Moreau, 2007). Dans le cadre de cette étude, nous avons opté pour une communication visuelle, comme le recommande Boysselle (2015) car elle permet de transmettre le contenu du message dans un design attractif. De plus, des réponses de la phase qualitative liées aux moyens de communication des actions RSE, de préférence des interviewés, nous confortent dans ce choix. Le stimulus est donc représenté par une affiche portant une image d'écolier en situation de classe qui porte un message RSE mettant en relief les réalisations de l'entreprise. Ainsi, nous avons, au regard de l'aspect technique des affiches publicitaires, utilisé les services d'un cabinet audiovisuel pour le traitement et la sélection de la meilleure des images.

En ce qui concerne le choix de la marque, une marque fictive a été choisie, pour éviter l'influence de la familiarité du consommateur avec la marque et d'autres influences, dans la présente recherche. Nous avons ainsi retenu une marque fictive et un message en s'inspirant des travaux de Lim et al (2018). Il s'agit de la marque « Ennove IT » et le message RSE suivant : « Nous avons investi 20 millions de francs CFA dans l'éducation des enfants au Bénin. Nous contribuons donc à une éducation de qualité aux enfants de 4 000 écoles dans 30 communes du pays ».

2.5 - Mesure des variables et traitement des données

2.5.1 La mesure des variables

Au terme de la revue de littérature, nous présentons ici le modèle de la recherche. Il regroupe à la fois des variables explicatives, modératrices et expliquées. Elles sont mesurées sur des échelles de mesure à 5 points, tirées de la littérature et adaptées au besoin.

2.5.2 Variable dépendante : la valeur perçue de la marque

La littérature met en lumière plusieurs dimensions de la valeur perçue de la marque. Au regard des travaux de Aulia, Sukati, et Sulaiman (2016) et de Boysselle (2015) et du contexte béninois caractérisé par la pauvreté et la prédominance des valeurs sociales et éthiques, nous avons retenu, pour cette recherche, trois dimensions de la valeur perçue de la marque : la valeur sociale perçue, la valeur éthique perçue et la valeur utilitaire perçue. La valeur sociale perçue a été mesurée par l'échelle PERVAL de mesure de la valeur sociale de Sweeney et Soutar (2001), la valeur éthique perçue, par 4 items empruntés de l'échelle de mesure de Sanchez-Fernandez, Iniesta-Bonillo, et Holbrook (2009) et la valeur utilitaire perçue, par l'échelle de mesure (4 items) de Voss et Crowley (1997) et Tsai (2005) que nous avons adaptée.

2.5.3 La variable indépendante : le message RSE

Dans le cadre de cette étude, la variable indépendante est représentée par un message publicitaire mettant en relief les réalisations RSE d'une entreprise. Cette variable a été opérationnalisée par l'attitude du consommateur à l'égard d'une annonce publicitaire. S'inspirant des travaux de Awizoba (2014), nous avons opté pour une échelle de mesure de l'attitude à l'égard du message à 4 items : deux items repris des échelles de Mitchell et Olson (1981), Gardner (1985), un item repris de l'échelle de Derbaix (1995) intégrant un volet hédoniste de l'attitude envers le message et un item issu des travaux de Derbaix (1995) intégrant un « volet de non lassitude » à savoir si le sujet aurait du plaisir à revoir l'annonce.

2.5.4 La variable modératrice : la congruence de soi avec la marque

Comme souligné plus haut, la congruence de soi est définie comme étant la perception d'une correspondance entre son image et l'image perçue d'un produit, d'une marque ou d'un service, par le consommateur (Hosany & Martin, 2012). Quatre dimensions de la congruence de soi se dégagent de la littérature. Il s'agit de la congruité de soi réelle, la congruité de soi idéale, la congruité de soi sociale et enfin l'auto-congruité sociale (Sirgy 1982).

Dans le cadre de cette recherche, nous n'étudierons que le rôle modérateur de la congruité de soi réelle, pour des raisons de simplicité. Cette dimension de la congruence de soi sera mesurée par l'échelle de Sirgy et Su (2000), la plus utilisée en matière de mesure de la congruence de soi en marketing (Achouri & Bouslama, 2010; Grubb & Grathwohl, 1967; Koo et al., 2014; Mohd et al., 2013; Yusof & Ariffin, 2016).

2.5.5 Outils de traitement des données

Au niveau opérationnel, une analyse factorielle exploratoire réalisée sur l'ensemble nous a permis d'actualiser les variables latentes et de vérifier leur fiabilité interne par le biais de l'Alpha de Cronbach. Une analyse factorielle confirmatoire basée sur la démarche de Fornell et Larcker (1981) a été réalisée grâce à l'usage de la méthode des équations structurelles. Cette méthode est recommandée pour vérifier la stabilité de la structure factorielle des échelles ainsi que leur validité à la fois convergente et discriminante (Roussel, 1996). En outre, pour tester les hypothèses de modération, nous avons suivi la méthodologie de Dabholkar et Bagozzi (2002), basée sur une analyse multigroupes du modèle avec contraintes et sans contraintes (AFC) et une étude de causalité (différence de bêta standardisé). Le traitement statistique des données collectées a été effectué à l'aide des logiciels SPSS 21 et AMOS 23.

3 - RESULTATS

Nous présentons à présent les résultats de cette recherche concernant la validation des instruments de mesure et le test du modèle structurel (hypothèses de recherche).

3.1 - Validation des instruments de mesure

3.1.1 Résultats de l'analyse factorielle exploratoire sur l'échantillon de contrôle.

Des analyses préalables nous ont permis de nous assurer de l'absence de valeurs extrêmes susceptibles de biaiser les estimations et des problèmes de non-normalité sévères. Elles ont également permis de vérifier les conditions de factorisation des variables, avec des résultats respectant les normes (Indice de KMO $\geq 0,5$; test de sphéricité de Bartlett $< 5\%$ et Mesure de l'adéquation de l'échantillon (MAE) $> 0,5$). En ce qui concerne la vérification de la fiabilité et de la validité des instruments de mesure utilisés, des analyses factorielles exploratoires ont été menées sur un échantillon de contrôle (N = 155 étudiants des écoles supérieures privées de Cotonou). Au cours de cette phase d'épuration d'items, nous avons retenu ceux qui sont suffisamment corrélés à leur facteur sans être corrélés à d'autres facteurs et représentant des communalités satisfaisantes ($> 0,5$). Les structures factorielles retenues affichent un pourcentage correct de variance expliquée ($> 0,6$). Pour le test de cohérence interne, les alphas de Cronbach sont supérieurs à 0,7 ce qui est acceptable.

3.1.2 Résultat de l'analyse factorielle confirmatoire sur l'échantillon final.

En utilisant un échantillon de 175 étudiants, l'analyse factorielle confirmatoire a été conduite sur la structure factorielle obtenue précédemment. Les différents indices calculés, pour chaque instrument, indiquent un ajustement globalement correct des données (Annexe 2). En termes de cohérence interne, les résultats indiquent des valeurs satisfaisantes (ρ de Jöreskog supérieur à 0,7). Pour tester la validité convergente, nous avons examiné la force et la significativité des contributions factorielles, à travers le $Rh\hat{o}_{vc}$ ($> 0,5$) (Fornell & Larcker, 1981). La validité discriminante a été démontrée en utilisant le critère de Fornell et Larcker (1981), en comparant la valeur du $Rh\hat{o}_{vc}$ et le carré des corrélations entre les construits. Pour ces auteurs, la validité discriminante d'une variable latente est confirmée si elle partage plus de variance avec ses propres indicateurs qu'avec d'autres variables latentes ($Rh\hat{o}_{vc} > r^2$ entre construits). Les résultats indiquent une validité discriminante satisfaisante des construits (Annexe 2). Enfin, le test du modèle de structure prouve qu'il s'ajuste correctement aux données. Les indices d'ajustement obtenus sont les suivants : $\chi^2 = 687,54$; RMSEA=0,079 ; TLI=0,93 ; CFI= 0,963 ; $\chi^2/DL = 4,67$.

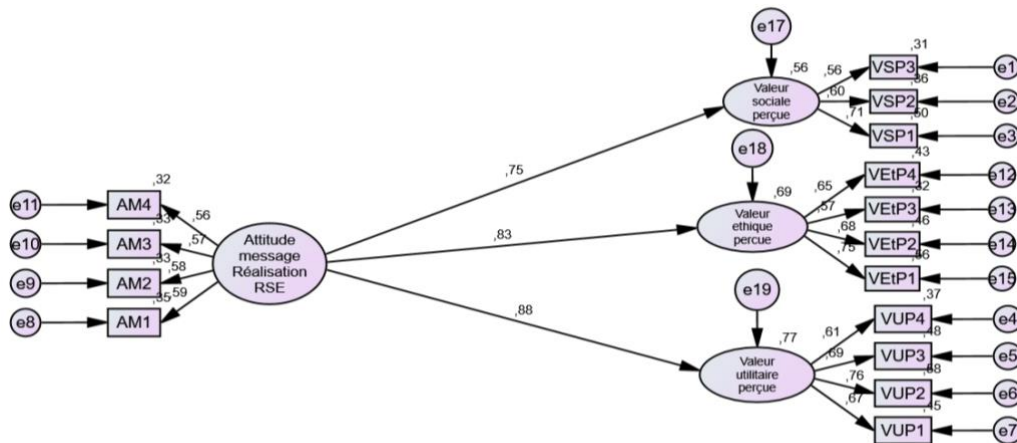
3.2 - Résultat du test des hypothèses

3.2.1 Test des hypothèses de liens directs

Le modèle causal nous a permis de tester l'influence du message basé sur les réalisations RSE de l'entreprise sur les dimensions de la valeur perçue. Nous avons utilisé les données collectées auprès d'un échantillon final de 610 étudiants (67 % de femmes et 33 % d'hommes) les trois critères essentiels recommandés par Roussel et al. (2002). Il s'agit de l'indice de corrélation (β) avec une p -value $< 5\%$, et de la valeur du t de Student (supérieure à 1,96). Les

résultats montrent (voir Tableau 2) que le message basé sur les réalisations RSE de l'entreprise influence positivement et significativement la valeur sociale perçue de la marque ($\beta = 0,75$; $p < 5\%$), la valeur éthique perçue de la marque ($\beta = 0,83$; $p < 5\%$) et la valeur utilitaire de la marque ($\beta = 0,88$; $p < 5\%$), avec un t de Student supérieur à 1,96 pour toutes relations. Les hypothèses H1.1, H1.2 et H1.3 sont ainsi validées.

Figure1 : Résultat du test de liens directs



Source : nos résultats

3.3 - Test des hypothèses de modération

Pour tester les hypothèses relatives à l'effet modérateur, nous avons suivi la méthodologie de Dabholkar et Bagozzi (2002) qui est basée sur une analyse multigroupes contrainte ou non contrainte (AFC) et une étude de causalité (différence de bêta standardisé). Pour obtenir les deux groupes, nous avons effectué le regroupement en tenant compte de la moyenne qui est de trois (3). Les individus ayant une note inférieure ou égale à 3, pour la variable congruence de soi avec la marque, sont regroupés dans la catégorie de « faible congruence » et ceux ayant une note supérieure à 3 sont dans le groupe de « forte congruence ». Un pré-test nous permet, tout d'abord, de comparer le modèle sous contrainte dans lequel les relations mises en évidence dans les différents groupes étaient égales à l'unité, à un autre modèle non contraint. Cette comparaison des deux types de modèle revient à calculer la différence de Chi-deux. Si elle est significative, alors il y a un effet modérateur entre les deux groupes (Banerjee et al., 2003). Ensuite, pour chaque relation ou hypothèse, nous comparons les deux modèles pour vérifier si la différence de Chi-deux est significative ($P\text{-value} < 0,05$), afin de conclure sur la validité de l'hypothèse et de la présence d'un effet modérateur. L'intensité de l'effet modérateur est appréciée à travers la comparaison des coefficients de corrélation (Bêtas standardisés).

Les résultats montrent que le modèle non contraint (M1) affiche de meilleurs indices d'ajustement que celui dont les coefficients sont contraints à l'égalité (M2). De façon globale

les résultats montrent que l'ajustement des deux modèles aux données est correct pour les deux modèles.

La différence de Chi-deux entre les deux modèles n'est pas statistiquement significative (2,281) au seuil de 5% (p -value = 0,516), pour un degré de liberté de trois. Les résultats montrent qu'au niveau du modèle, il n'existe pas de différence significative d'effet entre les deux groupes (Faible et Forte Congruence). Cependant, les deux groupes pourraient être différents au niveau de chaque relation. Il est donc important, pour une analyse approfondie, d'étudier les différences au regard de chaque relation. Ainsi, les valeurs de Chi-Deux pour chaque hypothèse sont supérieures à la valeur de référence en considérant un seuil de 5% (Tableau 2), ce qui nous amène à conclure qu'il existe un effet modérateur de la congruence perçue de soi avec la marque sur chacune de nos trois relations mises en évidence par l'hypothèse H1. L'intensité des modérations sera appréciée à travers les variations des coefficients de corrélation.

Pour les deux groupes, les coefficients de corrélation ont connu une diminution pour toutes les relations. La variation observée sur le coefficient de régression entre le message RSE orienté réalisation et les trois dimensions de la valeur perçue, dans les deux groupes formés par le niveau de congruence de soi avec la marque, n'est pas significative pour toutes les relations. En effet, la valeur du coefficient de régression des deux groupes est significativement différente d'un groupe à l'autre, seulement pour le lien entre le message RSE et la valeur sociale perçue car sa différence est de 0,09 et supérieure à 0,05. La congruence perçue de soi avec la marque modère donc significativement et positivement l'influence du message RSE orienté réalisation sur la valeur sociale perçue. **On peut donc conclure que l'hypothèse H 2.1 est confirmée.**

Par contre, les autres différences entre les coefficients des deux groupes ne sont pas significatives car toutes sont inférieures au seuil de 0,05. Il n'existe donc pas un effet modérateur de la congruence perçue de soi avec la marque sur les relations entre le message RSE orienté réalisation et les valeurs éthiques et utilitaires perçues. On peut donc conclure que les hypothèses H2.2 et H2.3 ne sont pas confirmées.

Tableau 1: Analyse multi-groupes entre le groupe ayant un fort niveau de congruence et celui ayant un faible niveau de congruence

	Modèle non contraint (M1)	Modèle contraint (M2)
<u>Indices absolus</u>		
χ^2	321,608	323,889
GFI (Goodness of Fit index)	0,950	0,910
AGFI (Adjusted Goodness of Fit index)	0,918	0,944
RMR	0,106	0,107
RMSEA	0,0214	0,0240
<u>Indices incrémentaux</u>		
NFI	0,933	0,930

Message RSE et la perception de la valeur d'une marque :
mise en évidence de l'effet de la congruence de soi avec la marque

TLI	0,968	0,937
CFI (Comparative Fit Index)	0,934	0,935
<u>Indices de parcimonie</u>		
χ^2 /DL	53,601	57,433
$\Delta \chi^2 = 323,889 - 321,608 = 2,281$ DL1 – DL2 = 9 - 6 = 3		

Source : basé sur nos résultats

Tableau 2. Différence de coefficients de corrélation selon le niveau de congruence H2

	Echantillon Faible Congruence de soi				Echantillon Forte Congruence de soi				Dif de β	Sig
	Estimate (β)	SE	CR	P	Estimate (β)	SE	CR	P		
VSP ← AM	0,366	0,066	6,626	***	0,465	0,059	9,448	***	0,099	sig
VEtP ← AM	0,409	0,052	7,547	***	0,439	0,048	8,801	***	0,03	Nsig
VUP ← AM	0,432	0,055	8,079	***	0,435	0,048	8,686	***	0,003	Nsig

VSP : Valeur Sociale Perçue ; VEtP : Valeur Ethique Perçue ; VUP : Valeur Utilitaire Perçue ;
AM : Attitude envers la Marque

Source : basé sur nos résultats

4 - DISCUSSION

Étudier l'influence du message RSE mettant en relief les réalisations de l'entreprise sur les dimensions de la valeur perçue de la marque constitue l'objectif de notre première hypothèse. Les résultats montrent que ce type de message RSE influence positivement et significativement la valeur sociale perçue ($\beta = 0,774$), la valeur éthique perçue ($\beta = 0,958$) et la valeur utilitaire perçue ($\beta = 0,924$). Ces valeurs des coefficients de corrélation prouvent la forte sensibilité des consommateurs du contexte de l'étude au message RSE basé sur les réalisations de l'entreprise. Elles sont également justifiées par le niveau intellectuel plus ou moins élevé des individus de notre échantillon qui sont avertis des questions liées à la responsabilité sociale des entreprises. Ces résultats confirment ceux de Robinson et Eilert (2018) et de Lim et al, (2018) qui ont montré que les consommateurs préfèrent plus les informations spécifiques et relatives aux réalisations de l'entreprise respectivement. Les consommateurs de plus en plus conscients des questions de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises ont donc besoin de plus de précisions sur les actions responsables de l'entreprise. Cependant, il est important de tenir compte de la façon dont les réalisations sont présentées aux consommateurs (Drumwright, 1996). Ces résultats révèlent l'utilité d'un message basé sur les réalisations RSE dans l'évaluation de la valeur d'une marque par les consommateurs.

Le deuxième volet de notre recherche aborde la prise en compte de la vision de soi du consommateur à travers la congruence de soi dans le contexte de la communication RSE. Nos résultats indiquent un rôle modérateur positif et significatif sur le lien entre le message RSE et

la valeur sociale perçue. En effet, la valeur du coefficient de régression des deux groupes est significativement différente d'un groupe à l'autre, seulement pour cette variable, car sa différence est de 0,09 et supérieure à 0,05. La congruence perçue de soi avec la marque modère donc significativement et positivement l'influence du message RSE orienté réalisation sur la valeur sociale perçue de la marque. Ainsi, plus l'individu pense que l'image de la marque est en cohérence avec son image de soi, plus forte est l'influence du message RSE basé sur les réalisations, sur la valeur sociale perçue. Ce résultat confirme ceux liés à l'influence positif de l'image de soi en marketing (Kressmann et al., 2006 ; Das, 2014 ; Achouri et Bouslama, 2010 ; Achouri et Bouslama, 2010). Ce rôle modérateur de la congruence de soi pourrait se justifier par le fait qu'elle revêt un aspect social.

En effet, la littérature en la matière souligne quatre dimensions du concept de soi à savoir le soi actuel, le soi idéal, le soi social et le soi idéal social (Belch et Landon 1977; Sirgy 1982; Dolich 1969). Le soi social a trait à l'image que l'individu pense que la société a de lui (Sirgy 1982). Ainsi, le recours à la vision de soi du consommateur dans la communication RSE est efficace lorsque l'entreprise souhaite améliorer la valeur sociale de la marque. Les résultats, en ce qui concerne les deux dernières hypothèses, prouvent qu'il n'existe pas d'effet modérateur de la congruence perçue de soi avec la marque sur les relations entre le message RSE orienté réalisation et les valeurs éthiques et utilitaires perçues. Les différences entre les coefficients des deux groupes ne sont pas significatives car toutes inférieures au seuil de 0,05. Ces résultats prouvent la sensibilité du recours au concept de soi dans le discours lié à la communication RSE. Il n'est donc pas efficace lorsque que l'entreprise souhaite mettre en relief l'image éthique ou utilitaire de sa marque.

5 - IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Théoriquement, notre recherche nous a permis d'aborder des points importants de la connaissance en matière de communication RSE. Premièrement elle a permis de combler un vide dans la littérature. En effet, peu de travaux en marketing sur la communication RSE ont abordé le concept de valeur perçue (Boysselle, 2015) alors que de nombreuses recherches soulignent son importance dans le processus de décision du consommateur (Aulia et al., 2016; Floh et al., 2014; Sweeney & Soutar, 2001; Zauner et al., 2015). Ainsi, à travers la mise en évidence de l'effet de message RSE (orienté réalisations) sur la valeur perçue de la marque, cette recherche présente une plus-value théorique non négligeable.

Deuxièmement, l'étude de l'influence du message RSE sur la valeur utilitaire perçue, une des dimensions de la valeur perçue jusqu'ici négligée, constitue également un apport théorique à souligner. Les rares travaux sur la valeur perçue en communication RSE ne se sont en effet focalisés que sur les valeurs éthiques et sociales perçues de la marque (Boysselle, 2015), négligeant ainsi les motivations fonctionnelles et utilitaires liées au comportement d'achat du consommateur. Enfin, elle permet l'intégration de la théorie de la congruence de soi dans la communication RSE et d'éclairer, ainsi, la communauté scientifique sur le rôle d'une variable

importante jusqu'ici négligée par les travaux à savoir la vision de soi du consommateur (Lim et al. 2018) opérationnalisée avec la congruence de soi avec la marque.

Du point de vue managérial, cette recherche constitue une source d'informations pour les praticiens dans le domaine de la communication RSE. En effet, la mise en évidence de l'influence positive et significative du message publicitaire RSE basé sur les réalisations, sur la valeur perçue de la marque et du rôle modérateur de la congruence de soi avec l'image de la marque constituent des éléments d'affinement du discours publicitaire pour mieux communiquer leur engagement responsable aux consommateurs et aux autres parties prenantes.

6 - LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

En dépit de ces apports, ce travail présente quelques limites qu'il convient de présenter. Elles sont de plusieurs ordres.

Le recours à l'échantillon d'étudiants constitue une limite car leur interrogation dans un cadre académique, encourage la formation de leur attitude sur la base d'un processus de nature cognitif (Sears, 1986). Ils ont tendance, en effet, à adopter des comportements rationnels, cohérents ou conformistes. Nous avons eu recours à la méthode de convenance. Cette technique d'échantillonnage ne permet pas une généralisation des résultats. En outre, l'administration du questionnaire dans deux villes du Bénin (Abomey-Calavi et Cotonou) ne permet pas d'étendre les résultats à l'ensemble des consommateurs. Nous pensons donc que bien qu'elle soit utilisée dans plusieurs recherches, elle est légère et le recours à d'autres méthodes statistiques aurait été meilleur. De plus, pour éviter le biais lié à la familiarité nous avons choisi une marque fictive dans la littérature. Ce choix a probablement réduit considérablement l'effet congruence avec la marque qui a été mesuré. Le choix d'une marque locale pourrait fournir des résultats plus intéressants.

Enfin, cette recherche met en évidence des relations directes entre les variables indépendantes et celles dépendantes, alors qu'il peut exister des variables intermédiaires susceptibles d'améliorer la qualité du modèle et donc, des résultats.

Compte tenu des différentes limites, nous proposons des voies de recherche qui permettront une exploration plus profonde de la relation entre le message RSE et la valeur perçue de la marque. L'objectif de cette recherche est de mettre en relief l'efficacité d'un type de messages RSE sur la valeur perçue de la marque et le rôle de la vision de soi du consommateur. Nous pensons que la réplication de cette étude sur un autre type d'échantillon (les pauvres par exemple), pourrait permettre de généraliser les résultats de cette recherche. Par ailleurs, la prise en compte d'autres variables liées à la vision de soi du consommateur ou non comme la spiritualité, la modestie comportementale, l'hypocrisie du consommateur, le scepticisme général à l'égard de la publicité, comme variables modératrices permettrait d'enrichir la

compréhension du débat. Le modèle pourrait être enfin enrichi par l'intégration de l'attitude envers la marque ou de la confiance comme une variable médiatrice.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abitbol, A., et Lee, S. Y. (2017) - Messages on CSR-dedicated Facebook pages : What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796-808.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- [2] Achouri, M., Ali, et Bouslama, N. (2010) - The Effect of the Congruence between Brand Personality and Self-Image on Consumer's Satisfaction and Loyalty: A Conceptual Framework. *IBIMA Business Review*, 2010, 16. <https://doi.org/10.5171/2010.627203>
- [3] Andreu, L., Casado-Díaz, A. B., et Mattila, A. S. (2015) - Effects of message appeal and service type in CSR communication strategies. *Journal of Business Research*, 68(7), 1488-1495. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.039>
- [4] Aulia, A., Sukati, I., et Sulaiman, Z. (2016) - A Review: Customer Perceived Value and its Dimension. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.2/500.2.150.162>
- [5] Awizoba, B. (2014) - Contexte de programmation et efficacité publicitaire télévisuelle au Togo : Étude de l'effet modérateur de l'implication de la cible dans le programme Application aux produits alimentaires. *Thèse de doctorat, Université de Lomé*.
- [6] Banerjee, S., B., Iyer, E. S., et Kashyap. (2003) - Corporat environmentalism: Antecedents and influence of industry typel. *Journa of Marketing*, 67, 106-122.
- [7] Becker-Olsen, K., L., Cudmore, B., A., et Hill, R., P. (2006) - The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59, 46-53.
- [8] Belch, G., E., et Landon, E., L. (1977) - Discriminant validity of a productanchored self-concept measure. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 252-256.
- [9] Birdwell, A. (1968) -A Study of the Influence of Image Congruence on Consumer Choice. *The Journal of Business*, 76-88.
- [10] Boateng, H. (2016) - An analysis of corporate social responsibility communication on the websites of banks operating in Ghana. *Communicatio*.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02500167.2016.1141228>
- [11] Bondy, K., et Matten, D. (2008). Multinational corporation codes of conduct: Governance tools for corporate social responsibility? *Corporate Governance : An International Review*, 16, 294-311.

- [12] Boisselle, J. (2015) - L'influence de la communication RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) sur les perceptions de la valeur et la confiance : Applications aux PME agroalimentaires. *Thèse, Université de Montpellier*.
- [13] Brown, T., J., et Dacin, P., A. (1997) - The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, 68-84.
- [14] Chaudhri, V., et Wang, J. (2007) - Communicating Corporate Social Responsibility on the internet: A Case Study of the Top 100 information Technology Companies in india. *Management Communication Quarterly*, 21(2), 232-247.
- [15] Cho, M., Furey, L. D., et Mohr, T. (2017) - Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 52-69. <https://doi.org/10.1177/2329490616663708>
- [16] Dabholkar., P., et Bagozzi, R. P. (2002)- An attitudinal model of technology-based self – service: Moderating effects of consumer traits and situational factors. *Academy of Marketing Science*, 30(3), 184.
- [17] Das, G. (2014) -Impacts of retail brand personality and self-congruity on store loyalty : The moderating role of gender. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 130-138.
- [18] Dolich, I., J. (1969)- Congruence Relationships Between Self Images and Product Brands. *Journal of Marketing Research*, 80-84.
- [19] Du, S., Bhattacharya, C. B., et Sen, S. (2010) - Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR) : The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- [20] Fassin, Y., et Buelens, M. (2011) - The hypocrisy-sincerity continuum in corporate communication and decision-making: A model of corporate social responsibility and business ethics practices. *Management Decision*, 49, 586-600. <https://doi.org/10.1108=00251741111126503>
- [21] Fieseler, C., Fleck, M., et Meckel, M. (2010) - Corporate Social Responsibility in the Blogosphere. *Journal of Business Ethics*, 91(4), 599-614. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0135-8>
- [22] Floh, A., Zauner, A., Koller, M., et Rusch, T. (2014) - Customer segmentation using unobserved heterogeneity in the perceived-value–loyalty–intentions link. *Journal of Business Research*, 67(5), 974-982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.08.003>

- [23] Fornell, C., et Larcker, D. F. (1981) - Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error : Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- [24] Go, E., et Denise, S., Bortree. (2017) - What and How to Communicate CSR? The Role of CSR fit, Modality Interactivity, and Message Interactivity on Social Networking sites. *Journal of Promotion Management*, 23(5), 727-747. <https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1297983>
- [25] Goh, S., Kwong, Jiang, N., et Tee, P., Leng. (2016) - The Impact of Brand trust, Self-image Congruence and Usage Satisfaction toward Smartphone Repurchase Intention. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 436-441.
- [26] Graeff, T., R. (1997) - Consumption situations and the effects of brand image on consumers' brand evaluations. *Psychology and Marketing*, 14(1), 49-70.
- [27] Grubb, E., L., et Grathwohl, H., L. (1967) -Consumer self-concept, symbolism and market behavior: A theoretical approach. *The Journal of Marketing*, 22-27.
- [28] Holbrook, M., B. (1999) - *Consumer value: A framework for analysis and research* (Routledge, USA).
- [29] Hosany, S., et Martin, D. (2012) - Self-image congruence in consumer behavior. *Journal of Business Research*, 65(5), 685-691.
- [30] Hounkou, E., C. (2016) - La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin. *Revue Internationale de Gestion et d'Economie*, 1(1), 26-48.
- [31] Husted, B., et Allan, D. (2006) - Corporate social responsibility in the multinational enterprise : Strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37, 838-849.
- [32] Jamal, A., et Goode, M. (2011) - Consumers and brands: A study of the impact of self-image congruence on brand preference and satisfaction. *Marketing Intelligence & Planning*, 19, 482-492.
- [33] Janssen, C., Vanhamme, J., et Leblanc, S. (2017)- Should luxury brands say it out loud? Brand conspicuousness and consumer perceptions of responsible luxury. *Journal of Business Research* 77 (2017, 77, 167-174.
- [34] Kolk, A., et Lenfant, F. (2013) - Multinationals, CSR and Partnerships in Central African Conflict Countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 43-54.

- [35] Koo, W., Cho, E., et Kim, Y.-K. (2014) - Actual and ideal self-congruity affecting consumers' emotional and behavioral responses toward an online store. *Computers in Human Behavior*, 36, 147-153.
- [36] Kressmann, F., Sirgy, J., Herrmann, A., Huber, F., Huber, S., et Lee, D.-J. (2006). -Direct and indirect effects of self-image congruence on brand loyalty. *Journal of Business Research*, 59, 955-964.
- [37] Kwak, D., H., et Kang, J., H. (2009)- Symbolic purchase in sport: The roles of self-image congruence and perceived quality. *Management Decisions*, 47(1), 85-99.
- [38] Lattemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., et Schneider, A.-M. (2009) - CSR Communication Intensity in Chinese and Indian Multinational Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 426-442. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00758.x>
- [39] Lee, GS. (2003) - The role of hotel image and image congruence and their effects on repeat intention in the hotel industry. In. *United States -- Nevada: University of Nevada, Las Vegas*.
- [40] Li, Y., Wang, X., et Yang, Z. (2011) - The effects of corporate-brand credibility, perceived corporate- brand origin, and self-image congruence on purchase intention: Evidence from China's auto industry. *Journal of Global Marketing*, 24, 58-68.
- [41] Lim, J. S., et Greenwood, C. A. (2017) - Communicating corporate social responsibility (CSR) : Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768-776. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>
- [42] Lim, R., Esther, Sung, Y., Hi, et Lee, W.-N. (2018) - Connecting with global consumers through corporate social responsibility initiatives: A cross-cultural investigation of congruence effects of attribution and communication styles. *Journal of Business Research* 88, 88, 11-19.
- [43] Liu, C., R., Lin, W., R., et Wang, Y., C. (2012) -Relationship between self-congruity and destination loyalty: Differences between first-time and repeat visitors. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1), 118-123.
- [44] Mohd, J., Musa, R., et Putit, L. (2013) - Mediating role of experiential value in self congruity and behavioural intention relationship. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(3), 109-121.
- [45] Morsing, M. (2006) - Corporate social responsibility as strategic auto-communication: On the role of external stakeholders for member identification. *Business Ethics: A European Review*, 15(2), 171-182.

- [46] Morsing, Mette, et Schultz, M. (2006) - Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- [47] Nasution, R., Ashari, Sembada, A., Yoga, Milani, L., Resti, N., Dwi, et Prawono, D., Ambar. (2014) -The Customer Experience Framework as Baseline for Strategy and Implementation in Services Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 254-261.
- [48] Ojasoo, M. (2016) - CSR reporting, stakeholder engagement and preventing hypocrisy through ethics audit. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0056-9>
- [49] Parguel, B. (2006) - L'influence de la communication promotionnelle sur le capital de la marque : Le cas de la communication promotionnelle en prospectus en grande consommation. *Thèse, Université paris-dauphine*.
- [50] Parguel, B., et Moreau, B. (2007) - Communication sociétale et capital-marque. *Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM, Aix-les-Bains*.
- [51] Robinson, S., et Eilert, M. (2018) - The role of message specificity in corporate social responsibility communication. *Journal of Business Research*, 90, 260-268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.028>
- [52] Saleki, R., Saki, M., et Nekooei, M., Javad. (2014) - A Review on the Effect of Self-congruity Dimensions on Customer's Switching Intention. *Journal of Business and Management*, 16(2), 48-53.
- [53] Salmones, M. del M. G.-D. los, et Perez, A. (2018) - Effectiveness of CSR Advertising: The Role of Reputation, Consumer Attributions, and Emotions * and Andrea Perez. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25, 194-208.
- [54] Sanchez-Fernandez, R., Iniesta-Bonillo, A., et Holbrook, M., B. (2009) - The conceptualization and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51(1).
- [55] Schmeltz, L. (2017) - Getting CSR communication fit: A study of strategically fitting cause, consumers and company in corporate CSR communication: *Public Relations Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/2046147X16666731>
- [56] Shamah, R. A. M., Mason, M. C., Moretti, A., et Raggiotto, F. (2018) - Investigating the antecedents of African fast food customers' loyalty: A self-congruity perspective. *Journal of Business Research*, 86, 446-456. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.020>

- [57] Sirgy, M. J. (1982) - Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 287-300. <https://doi.org/10.1086/208924>
- [58] Sirgy, M. J. (1985)- Using self-congruity and ideal congruity to predict purchase motivation. *Journal of Business Research*, 13(3), 195-206. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90026-8)
- [59] Sirgy, M., J. (1986) - Self-congruity: Toward a theory of personality and cybernetics. *New York: Praeger Publishers.*
- [60] Sjoval, A., M., et Talk, A., C. (2004) - From actions to impressions: Cognitive attribution theory and the formation of corporate reputation. , 7 (3), 269-281. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 269-281.
- [61] Sogbossi Bocco, B., et Hounton, M., Dognon. (2013) - Les entreprises face à la responsabilité sociale au Bénin. *Management & Sciences Sociales*, 14.
- [62] Sogbossi Bocco, B., et Imorou, A. K. (2017) - Analyse comparative des effets de la congruence et de l'incongruence entre la célébrité et la marque en publicité : Rôle modérateur de la connaissance évaluée de la marque. *Revue Française de Marketing*, 2/4(260).
- [63] Sweeney, J., C., et Soutar, G., N. (2001) - Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.
- [64] Tang, F. (2002) - External validity of brand image and product-user image: Investigating the relationship between destination image and destination-visitor image. *In. Canada: Simon Fraser University (Canada).*
- [65] Vanhamme, J., Swaen, V., Berens, G., et Janssen, C. (2015) - Playing with fire: Aggravating and buffering effects of ex ante CSR communication campaigns for companies facing allegations of social irresponsibility. *Marketing Letters*, 26(4), 565-578. <https://doi.org/10.1007/s11002-014-9290-5>
- [66] Woodruff, R., B. (1997) - Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- [67] Yen, T.-F. (2017) - Managing self congruity to influence behavioral intention in organic food contexts in Fujian province, China. *MATEC Web of Conferences* 123, 00032.
- [68] Yongqiang, L., Xuehua, W., et Zhilin, Y. (2011) - The Effects of Corporate-Brand Credibility, Perceived Corporate-Brand Origin, and Self-Image Congruence on Purchase Intention: Evidence From China's Auto Industry. *Journal of Global Marketing*, 24, 58-68.

[69] Yusof, J., Mohd, et Ariffin, S. (2016)- The Influence of Self-Congruity, Functional Image, and Emotional Attachment on Loyalty 37 (2016) 350 – 357. *Procedia Economics and Finance*, 37, 350-357.

[70] Zauner, A., Koller, M., et Hatak, I. (2015) - Customer perceived value—Conceptualization and avenues for future research. *Cogent Psychology*, 2(1), 1061782.
<https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782>

[71] Zeithaml, V., A. (1988) - Consumer perceptions of price quality and value : A means-end model synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Annexe 1 : Message RSE basé sur les réalisations RSE de l'entreprise



Source : Notre réalisation

Message RSE et la perception de la valeur d'une marque :
mise en évidence de l'effet de la congruence de soi avec la marque

Tableau 1 : Indices d'ajustement des différents instruments de mesure (N=610)

Concepts et fiabilité		ITEMS	Ajustement des instruments de mesure	Loading stand. (1)	P _{VC} (AVE)	Corrélation au carrée (2)		
Attitude envers le message	AM1	Je trouve que cette affiche est d'une bonne qualité.	$\chi^2 = 3,210$; RMSEA= 0,059 ; TLI= 0,926 ; CFI= 0,975 ; $\chi^2/DL=1,605$	0,521	0,556	0,45		
	AM2	J'aime bien le message sur cette affiche		0,709				
	AM3	J'ai du plaisir à voir le message sur cette affiche		0,747				
	AM4	J'aurais du plaisir à revoir le cette affiche		0,684				
Valeur sociale perçue	VSP1	Les produits de cette marque « Ennove IT » amélioreraient la façon dont je suis perçue par les autres.	$\chi^2 = 89,61$; RMSEA= 0,073, TLI= 0,903 ; CFI= 0,93 ; $\chi^2/DL= 2,186$	0,800	0,573	0,49		
	VSP2	Les produits de cette marque « Ennove IT » me donneraient une bonne image auprès des autres		0,772				
	VSP3	Les produits de cette marque « Ennove IT » m'aideraient à me sentir accepté (e) par les autres		0,689				
	VETP1	Pour moi acheté les produits de cette marque « Ennove IT » a un intérêt éthique, car je considère que c'est une marque engagée.		0,718			0,597	0,44
	VETP2	Pour moi acheté les produits de cette marque « Ennove IT » a un intérêt éthique, car je considère que c'est une marque engagée.		0,620				
	VETP3	Je suis attiré (e) par la communication éthique de la « Ennove IT ».		0,513				
	VETP4	Pour moi, acheter les produits de la marque « Ennove IT » est synonyme d'éthique		0,664				
Valeur Utilitaire perçue	VUP1	Pour moi, acheter des produits de la marque « Ennove IT » est très utile.		0,67	0,568	0,2601		
	VUP2	J'achète des produits de la marque « Ennove IT » pour leur caractère pratique.		0,717				

Message RSE et la perception de la valeur d'une marque :
mise en évidence de l'effet de la congruence de soi avec la marque

	VUP3	La communication de la marque « Ennove IT » me permet de me rendre comme de son caractère utile		0,692		
	VUP4	Pour moi, acheter les produits de la marque « Ennove IT » est synonyme d'utilité		0,612		
Congruence de soi avec la marque	CPSM1	Le message de la marque « Ennove IT » est similaire à ce que je suis.	$\chi^2=45,860$; RMSEA=0,049 , TLI= 0,94 ; CFI=0,83 ; $\chi^2/DF=2,29$	0,709	0,502	0,152
	CPSM2	Le message de la marque « Ennove IT » est similaire à façon dont je me perçois		0,822		
	CPSM3	Le message de la marque « Ennove IT » est similaire à la façon dont les autres pensent que je suis.		0,676		
	CPSM4	Le message de la marque « Ennove IT » est similaire à la façon dont les autres me perçoivent.		0,566		

Tous les loadings sont significatifs à $p < 5\%$. Un modèle de mesure globale a été estimé pour obtenir les coefficients et les corrélations entre les construits.

La plus forte corrélation au carré entre le construit en question et les autres construits

Chaîne globale de valeurs et Lean Six Sigma L'accord d'association Algéro-Union Européenne

Ali Tadjine

Docteur en psychologie des organisations et Gestion des ressources humaines.
Professeur à l'université de Mostaganem – ALGERIE.
Email : alitadjine@yahoo.fr

Michael Porter avec son concept de CGV a focalisé l'attention sur la recherche de l'avantage concurrentiel des entreprises, des managers au niveau micro et des pouvoirs publics au niveau macro s'affairent à trouver les sources de ces avantages pour les promouvoir et les développer car névralgiques à plus d'un titre dans l'économie mondialisée d'obédience capitaliste mue par la sacro-sainte règle de la concurrence. Pour les managers le but peut être atteint soit par la production à bas coût et par conséquent attractif donnant un avantage indéniable sur les concurrents, soit par la mise sur le marché d'un produit de qualité supérieure que les concurrents sont incapables d'égaliser. Ces deux cas de figures permettent de générer une rentabilité supérieure essence de l'économie de marché. Pour ce qui concerne les pouvoirs publics, ils mettent en place des politiques adéquates conformément à leur rôle régalien de régulateur et de facilitateur. Cette articulation managers/pouvoirs publics se trouve être influencée par la dimension internationale des imbrications des économies internationales et de l'impact du commerce internationale et l'émergence de préoccupations d'ordre éthique axées sur les considérations de responsabilité sociétale, d'équité et de recherche de convergence d'intérêts parfois en situations de mutation et de transformations sociétales sous l'impulsion des changements de paradigmes, résultats de nouvelles configurations dont la technologie et la digitalisation ne cessent de dessiner et produire.

Dans le cadre de la présente communication, un exemple de limite et d'impossibilité de mise en oeuvre d'une culture de CGV par la prédominance de l'approche juridique dont les contrats annihilent toute référence à la logique CGV est présenté ; il s'agit de l'accord d'association Algéro-Union européenne. Le but n'est pas de le critiquer, ni de l'analyser mais de mettre en exergue son influence sur la l'émergence de la logique et impact CGV.

Quoiqu'il en soit et quelle que soit la valeur de l'accord, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas envisageable de se soustraire à l'obligation de se soumettre à la prédominance du juridique ; alors comment faire pour ne pas subir la boulimie législative ? La réponse réside dans le recours à l'application de techniques de management dont les objectifs permettent la valorisation des potentiels, le renforcement des points de difficultés et la lutte aux gaspillages. L'institutionnalisation de la pratique des enseignements du Lean et six sigma peuvent constituer des leviers à la propagation et au développement de la culture CGV.

Un travail comparatif entre les enseignements Lean et six sigma est incorporé dans la présente communication.

Introduction

Comment expliquer la performance d'une entreprise et sa capacité de surclasser ses concurrents ? Une question à laquelle le management s'est toujours intéressé. Parmi les réponses susceptibles de donner un éclairage et qui semblent apporter une réponse opérationnelle, celle que Michael Porter avec son concept de CGV a proposée dans son ouvrage « L'avantage concurrentiel » en 1985. Il a focalisé l'attention sur la recherche de l'avantage concurrentiel des entreprises, les managers au niveau micro s'affairent à trouver les sources de ces avantages pour les promouvoir et les développer car névralgiques à plus d'un titre dans l'économie mondialisée d'obédience capitaliste mue par la sacro-sainte règle de la concurrence. Pour les managers le but peut être atteint soit par la production de produits à bas coût pour une qualité identique et par conséquent attractifs donnant un avantage indéniable sur les concurrents, soit par la mise sur le marché d'un produit de qualité supérieure que les concurrents sont incapables d'égaliser. Ces deux cas de figures permettent de générer une rentabilité supérieure essence de l'économie de marché. L'analyse donc des maillons de la chaîne globale des valeurs permet de cibler les sources de l'avantage concurrentiel et par conséquent de permettre la réalisation des conditions de performance corolaire de survie en économie de marché.

Chaîne globale de valeur

Juste pour rappel avant de s'intéresser au vif de la problématique de la présente communication, pour plus d'éclairage et pour déblayer le terrain, nous allons en survol essayer d'explicitier cette notion CGV. En effet, une entreprise quelle que soit sa raison d'être, se doit de satisfaire des objectifs qui constituent sa production abstraction faite de la forme, de la quantité et de toute autre caractéristique ; elle s'articule sur des activités principales opérationnelles qui lui sont inhérentes, d'autres logistiques de support donnant forme à la dimension fonctionnelle. Les avantages concurrentiels peuvent se révéler dans un ou plusieurs maillons de la chaîne, qui une fois identifiés peuvent être développés ce qui permet la performance. Malgré cet aspect opérationnel pourvoyeur d'indicateurs de réussite, depuis son apparition la CGV s'est trouvée parfois enrôlée et entraînée par les soubresauts de l'économie mondialisée où les multinationales dans leurs quêtes effrénées de profit l'ont malgré elles corrélée à de nombreux scandales en rapport aux atteintes des droits de l'homme et de l'éthique. L'exemple de la catastrophe de l'usine de Dacca en constitue un exemple éloquent. Suite à l'effondrement du Rana Plaza immeuble à Savar, banlieue de la capitale Dacca du Bangladesh le 24 avril 2013 où, au moins 1 127 personnes ont trouvé la mort, certaines sources parlent de 1 135 morts . Cet immeuble utilisé comme usine abritait plusieurs ateliers de confection qui travaillaient pour le compte des multinationales du prêt à porter. Cette catastrophe est un des symboles des dérives de l'application en dehors de toute considération de responsabilité sociétale de la logique de la chaîne globale de valeur au niveau mondial, ce type d'agissement l'a fragilisée et l'a fragmentée et par conséquent lui a fait porter les affres de la critique et de la désapprobation.

L'accord d'association Algéro- Union Européenne

Présentation de l'Accord d'Association

L'histoire des relations entre l'Algérie et l'Union européenne a commencé en 1976 avec le premier accord de coopération Algérie/CEE. L'Accord d'association signé à Valence (Espagne) en avril 2002 (15 pays membres de l'UE) en constitue le deuxième, il ne se limite pas uniquement à la création d'une zone de libre échange mais intègre aussi bien les aspects économiques (volet commercial, coopération économique et financière, flux d'investissement) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable. Cet accord est important car c'est avec l'UE que l'Algérie réalise près de 60 % de son commerce extérieur. Il est entré en vigueur, pour la partie algérienne, en septembre 2005. Son bilan mitigé pose une question : l'Algérie et l'Europe ont-elles la volonté et les moyens de construire un partenariat stable et durable, mutuellement bénéfique, à un moment où la mondialisation libérale (nonobstant la crise que traverse le multilatéralisme) remet en cause les traditionnelles configurations régionales, comme les zones de libre-échange ou les unions douanières ?

Bien que l'accord d'association avait comme objectif le développement d'un partenariat gagnant /gagnant, les résultats n'étaient pas à la hauteur des espérances, certains les qualifient d'échec patent. Il est vrai qu'il était question de promouvoir un processus cohérent et complémentaire en cinq phases :

- 1- Renforcement des institutions et des infrastructures
- 2- Développement des ressources humaines
- 3- Promotion et consolidation de l'état de droit et son corollaire la mise en place de la culture de la bonne gouvernance
- 4- Développement durable et la sauvegarde du patrimoine.
- 5- Création d'une zone de libre échange horizon 2020.

En dépit du caractère objectif de la stratégie adoptée, de la clarté et de la cohérence des objectifs, des bonnes intentions affichées et de la convergence des intérêts, les résultats enregistrés n'étaient pas au niveau des espérances. L'accord n'a permis la réalisation d'aucun des objectifs cités.

Les observateurs avertis et les spécialistes ont évalué la situation et ont diagnostiqué les dysfonctionnements et raisons de l'échec, que nous ne voulons pas reprendre, car le but de cette communication n'est pas de comprendre les raisons, notre but est de présenter une nouvelle voie, de défricher de nouveaux sentiers, de sortir de l'habituel pour entrevoir autrement. L'accord d'association sus-cité trouve son ancrage et ses sources implicitement et explicitement dans la logique de la chaîne globale des valeurs, la mondialisation et la prise en considération des écarts comparatifs constituant le soubassement de tout accord d'association et ceci abstraction faite de toute volonté d'instrumentalisation.

En ce qui nous concerne, le reproche que nous mettons en exergue est le fait que l'architecture conceptuelle de l'accord est de nature juridique, spécifiquement et exclusivement à la solde de la logique réglementaire, ce qui n'est pas en soi une carence mais l'absence de toute autre référence ou domaine conceptuel à l'instar de la logique de la gestion par projet a considérablement réduit les

chances de réussite. Selon l'optique et la réflexion que nous envisageons, la mise en œuvre de projet de coopération de l'envergure de l'accord de l'association Algéro-Européenne devait se concevoir en prenant en considération les enseignements, en plus et en parallèle de ce qu'on a l'habitude de mobiliser comme techniques, méthodes et protocoles de la diplomatie et des échanges internationaux, des approches que les entreprises ont développé pour se permettre la performance et l'excellence. Dans le cadre de cette contribution, nous faisons allusion au Lean six sigma, à ces deux techniques qui combinées permettent la réduction au maximum des coûts de production à des seuils frôlant l'idéal et la perfection.

Avant d'essayer de voir les possibilités d'adaptation des différents outils de ces deux méthodes d'amélioration à ce type d'accord, il est utile de les présenter chacune séparément afin de mettre en exergue le potentiel susceptible d'être utilisé qu'elles recèlent. Il est clair que ce travail de présentation ne peut être que superficiel, sans véritable analyse approfondie du fait du cadre étroit de la présente communication, mais conscient de l'importance et de la nécessité de donner suffisamment d'information, l'essentiel sera cité car indispensable pour la compréhension de l'idée que nous essayons de développer.

Le LEAN MANAGEMENT

Le LEAN MANAGEMENT est la version occidentale du TPS (Toyota Production System). Les prémices des préoccupations du Lean se retrouvent dans les principes de l'école OST et dans les applications du Fordisme. Le Lean est devenu internationalement connu et reconnu au cours des années 1990 et s'est progressivement développé aussi bien dans l'élaboration des concepts que dans de nouveaux champs d'application. Il constitue un changement de paradigme et de perspective qui suppose et propose une nouvelle vision. Il élimine les turbulences pour obtenir des flux laminaires, lissés et tendus. Tous les stocks, encours et attentes, sont comparables aux turbulences. Ils sont la conséquence directe ou indirecte des sept types de gaspillage. L'élimination de ces gaspillages (les Mudas) va permettre de fluidifier la production et de réduire le temps d'écoulement (lead-time).

Pour ce qui concerne les applications suggérées (l'adoption du Lean management dans l'élaboration des accords internationaux), l'objectif de l'élimination des causes de turbulences peut se réaliser par la mise à nu de tous les types de goulots d'étranglement, des obstacles que les susceptibilités et transactions géopolitiques peuvent générer. La réalité politique et les comportements d'obédience diplomatiques sources de fluctuations de prise de positions se doivent d'être circonscrits et annihilés pour permettre à la logique de l'accord de ne pas être polluée et sacrifiée sur l'autel de considérations conjecturelles.

Pour se permettre la réalisation de cet objectif (Permettre aux outils du Lean d'être utilisés dans la mise en œuvre d'un projet de l'envergure d'accord international), l'application des différents outils du Lean de façon efficiente est de nature à permettre le dépassement de nombreux écueils car la démarche sera de nature technique empreinte d'objectivité. Nous allons les citer sans que l'ordre adopté exprime une quelconque préférence ou information

particulière, tout en insistant sur le fait que nous nous contentons de ne citer que ceux jugés adaptés à l'usage sus-cité.

Le juste à temps (JAT) : produire exactement au bon moment la quantité nécessaire pour répondre uniquement aux besoins de livraison.

Cet outil est nécessaire parce qu'il permet d'être aux commandes, de ne pas se laisser entraîner par les événements.

JIDOKA : Utilisé dans le contrôle qualité ; il permet l'intervention humaine dans un processus automatisé des constats de défaillance.

L'utilité de cet outil est également inscrite dans la logique du JAT, il permet d'intervenir en temps opportun en cas d'émergence de défaillance et de ne pas se laisser submerger par le cours des événements. Les interventions d'ajustements peuvent être actionnées par des échelons opérationnels sans que l'intervention des sphères supérieures soit sollicitée, ce qui est généralement d'une lourdeur source de perte de temps et d'opportunité pour palier à l'urgence.

Takt Time : Obligation d'aligner la production à la demande, c'est-à-dire faire en sorte que les besoins du marché servent d'indicateurs et tirent la production en déterminant le temps nécessaire.

Cet outil est un appel solennel à l'analyse minutieuse et objective des besoins ciblés et au calcul rigoureux des tous les entrants et composants. L'obligation de faire une lecture approfondie de l'environnement et de se permettre l'adaptation en continu.

Heijunka (programmation à niveaux) : vise à réduire l'instabilité de la production suivant les demandes inconstantes des clients.

En procédant par la programmation par niveaux, on s'assure la fluidité et surtout la possibilité de se mouvoir conformément à l'adéquation besoins/moyens.

Cet outil est une invitation à la prise en considération des rythmes, des fluctuations et des caractéristiques des différents partenaires.

POKA – YOKE: mise en place de dispositifs évitant les erreurs et permettant l'imbrication et l'enchevêtrement harmonieux.

Cet outil dans le cadre de l'optique envisagée est d'importance capitale ; il permet de s'assurer que les objectifs des différents partenaires sont effectivement ajustés et mutuellement complémentaires ce qui est un garant substantiel de réussite.

5 S : méthode utilisée dans la recherche de la qualité « absolue »

- Seiri : Utilisation optimale des ressources et de l'espace
- Seiton : Organisation de l'espace de travail

- Seiso : le maintien de la propreté de l'environnement
- Siketsu : détermination des normes favorisant l'amélioration des conditions de travail et le bien être.
- Shitisuke : le développement de la collaboration et l'amélioration continue.

Ces recommandations sont à prendre au sens propre et appliquées directement, comme elles peuvent faire référence à la mobilisation des enseignements du management moderne, de l'arsenal éthique que les instances internationales (OIT –BIT- ISO – GRI ...) essayent de vulgariser et d'imposer.

KAISEN : agir dans la sérénité et sans précipitation, bien préparer en se donnant les moyens de bien murir le projet.

Penser l'accord comme projet, le soumettre à la logique de la préparation et de l'amélioration continue

ANDON : Système visuel permettant le repérage des anomalies, ce qui permet l'intervention en temps utile.

La mise en place de ce type de système permet l'intervention en temps utile, ce qui la rend moins onéreuse et facile. En procédant de la sorte, le fonctionnement de l'accord est sous monitoring en continu, il est sous contrôle et évalué en permanence. Les ajustements se font de façon coordonnée et adéquate et garantissent la réussite du projet, de l'accord.

HOSHIN KANRI (Le déploiement de la politique) : la coordination entre les directives stratégiques et les réalisations opérationnelles, ce qui évite les dérives d'une mauvaise communication entre le sommet et la base.

Cet outil appliqué à la gestion de l'accord peut considérablement améliorer les résultats, car il permet la concordance et l'harmonie qui sont des facteurs de réussite.

GEMBA (Le bon endroit) : L'obligation de proximité ; il est impératif de se coller au terrain, d'être plus prêt de l'opérationnel, de parler le langage de la réalité, de ne pas se contenter des attentions et des considérations théoriques.

Pour ce qui nous concerne, cet outil nous paraît d'importance capitale. Les accords ne doivent pas être l'émanation de volontés dont les origines et les soubassements sont d'ordre surtout théoriques, ils doivent exprimer des exigences de terrain murement réfléchies et surtout impliquant les différents protagonistes.

KABAN : fonctionner suivant la logique de changement voulu, suivant le rythme et la cadence adaptés car centré sur les caractéristiques de l'organisation.

Cet outil est également un appel à la contextualisation et à la prise en considération des caractéristiques propres à chaque entité.

Parallèlement à cette boîte d'outils du Lean management, qui si elle est utilisée dans l'élaboration des accords internationaux à l'instar de son usage dans la gestion des projets permettrait d'obtenir des résultats positifs et des gains indéniables ; il est également utile de proposer ceux du Six sigma.

SIX SIGMA : est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et à l'efficacité et l'efficacéité du processus de production.

C'est une méthodologie empirique bien structurée, visant à éliminer les défauts, pertes, ou problèmes de contrôle qualité pouvant survenir lors de la fabrication, des prestations de services, du management, et des autres activités de l'entreprise. C'est une approche globale, un état d'esprit du comment faire pour les Managers, son succès a révolutionné le monde du Management ces dernières années par l'intérêt porté vers la performance d'entreprises (réduction des coûts), son choix comme méthode de (résolution de problèmes) et son souci permanent orienté vers la satisfaction clients. « Six Sigma » signifie un niveau de qualité que l'on souhaite atteindre. Une qualité sera d'autant plus grande que le nombre de sigma sera élevé). Alors serait-il intéressant de s'orienter SIX SIGMA Management dans l'élaboration d'accord de coopération ?

La réponse est à l'évidence par l'affirmative. Le fondement de cette approche peut être synthétisé comme étant une philosophie de la qualité tournée vers la satisfaction totale du client. Ce soubassement constitue une optique et une orientation structurante à plus d'un titre, il permet un changement de postures, de façon à entrevoir les perspectives et par conséquent d'agir autrement.

En parlant d'accords internationaux, cette nouvelle façon de concevoir peut être l'occasion pour les différents partenaires d'agir suivant de nouveaux paradigmes dont l'essence assure la cohésion et l'harmonie en évitant l'emprisonnement quasi naturel dans la propension à l'égoïsme et l'égoïsme, sources et résultats des divergences d'intérêts, et par conséquent de l'échec des accords internationaux à l'instar de l'accord Algéro-Européen malgré toute la bonne intention affichée et les grands espoirs suscités.

Pour ce qui est de cette méthode, nous n'allons pas détailler les différents outils, non pas qu'ils sont de peu d'intérêt, mais c'est parce que nous estimons que ce qui est capital, c'est la méthodologie que six sigma adopte. Six Sigma est une succession cohérente de cinq étapes DMAIC – Define- Mesure –Analyse – Improve – control et l'adoption de La logique de la mesure et la quantification éclairée par la mise en œuvre de techniques statistiques.

Il est utile de rappeler que pour Six Sigma, il existe des normes et fascicules, ce qui prouve son caractère opérationnel et surtout les capacités potentielles que cette approche recèle.

L'inventaire peut ne pas être exhaustif, nous citons :

- Norme ISO 13053-1 : Six Sigma – Méthode quantitative dans l'amélioration de processus – Partie 1 : Méthodologie DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Check)

- Présentation des points essentiels du Six Sigma (philosophie du Six Sigma, intégration du personnel au projet Six Sigma, sélection des projets de Six Sigma, présentation de la démarche DMAIC)
- Norme ISO 13053-2 : Six Sigma – Méthode quantitative dans l'amélioration de processus – Partie 2 : Outils et technique
- Présentation de chaque étape du Six Sigma ainsi que les outils disponibles pour effectuer chacune des étapes.
- Fascicule FD X 06-090 : Six Sigma, une démarche utilisant les outils statistiques – Outils statistiques -Présentation de chacun des outils du Six Sigma.
- Fascicule FD X 06-091 : Démarche Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma .

Soumettre l'élaboration des accords internationaux à la logique de la méthodologie et logique de Six Sigma peut permettre une objectivité qui peut transcender les intérêts obtus des uns et des autres et condamner les différents partenaires à la performance.

Conclusion :

Se lancer dans un accord de coopération oblige à prendre le temps nécessaire et à mettre en œuvre les moyens les plus appropriés pour ne pas s'aventurer et finir par échouer.

De ce qui précède, il apparaît clairement que le recours aux outils des deux méthodes aurait pu être bénéfique à plus d'un titre. Le constat de l'échec est patent, les raisons et origines sont multiples, nous ne les aborderons pas dans le cadre de cette communication. En dépit de l'existence de ces causes de l'échec, ne pourrions-nous pas nous poser la question suivante : Est-ce que les accords d'association Algéro-Européen ne pourraient pas être une réussite si les concepteurs avaient adopté les démarches de gestion de projet en l'occurrence le Lean Six sigma ? La question mérite d'être posée et la réponse peut à plus d'un égard être positive.

Il est certes clair que les circonstances qu'a connu le monde, les bouleversements géopolitiques, les égoïsmes des nations, les intérêts parfois divergents ont contribué à l'avortement des efforts déployés pour la réalisation de l'accord qui se sont affaiblies et amenuisés avec le temps et la confrontation avec la réalité du terrain. Cette réalité aurait pu être évitée par le recours à la rigueur procédurale du Lean management et Six sigma, qui auraient constitué le cadre d'intervention qui permet l'émergence de la logique de la chaîne globale de valeurs dans sa conception époussetée de toutes les dérives et manifestations contre productives.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Bruno Jetin, Eric Mottet. L'Asie du Sud-Est et les chaînes de valeur.
- [2] Mary & Tom Poppendieck, 2003, « Lean software development ».
- [3] J.Liker , 2006, "The Toyota Product Development System, Integrating People, Process and Technology".
- [4] Humphrey J., Schmitz H., 2002, "How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?", *Regional Studies*, 36-9, 1017-1027.
- [5] Meier O., 2015, Diagnostic stratégique, 4^e édition, Dunod. Livre et outils sur l'analyse de la valeur (avantages concurrentiels, chaîne de valeur) et les business models.*
- [6] Porter M., 1990, Competitive Advantage of Nations, Boston, MA, Harvard: Business School Press.

La Chaîne de valeur du management des talents dans les organisations publiques : le cas de la Métropole Nice Côte d'Azur : Comment le management des talents peut-il contribuer à la création de valeur des ressources humaines dans les organisations publiques ?

Jordan TOURNOIS

Métropole NCA

Marie-José SCOTTO

IPAG Business School

André BOYER,

IPAG Business School

Introduction

L'environnement en perpétuelle évolution impose, tant pour le secteur privé que public, d'aller au-delà des leviers traditionnels de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Malgré une volonté accrue de l'administration publique pour moderniser sa GRH, les nouvelles formes d'organisations et pratiques managériales innovantes, restent complexes à concevoir (Blatrix et Bartoli, 2015). Le management des talents ou *Talent Management* (TM), sujet de cet article, semble être considéré comme une innovation managériale. Relativement récente (Chambers et *al.*, 1998, Michaels et *al.*, 2001), elle ne semble pas être une simple refonte ou un modèle préexistant de la GRH, mais plutôt, un ensemble de processus qui aborderait la gestion des ressources humaines sous un autre angle, en se focalisant sur l'individu et ses compétences comportementales, constituant une approche toute autre qui se situerait pour certains dans les limites de la GRH (Lewis et Heckman, 2006).

Scullion et Starkey (2000), soutiennent que les approches du management des talents varient de façon notable entre les différents types de sociétés dans le monde. Néanmoins, le talent, dans les entreprises est recherché pour la création de valeur, pour créer l'avantage concurrentiel et permettre l'élaboration des meilleures pratiques, dont l'objectif majeur est le gain économique (Stahl et *al.*, 2012). Dans un autre travail de recherche (Iles et *al.*, 2010), les firmes associent le talent directement lié à la chaîne de valeur de base. Dès lors, pour certaines d'entre elles, les employés clés - ayant une performance identifiée ou les personnes ayant une valeur stratégique élevée et un degré élevé de rareté - font l'objet d'une exclusivité. Cela se manifeste entre autres, par un ensemble de processus et de pratiques inter-corrélées comme des diagnostics individuels de potentialité pour les identifier, des formations

spécifiques pour les développer, ou encore, l'attribution de missions et de postes clefs pour les fidéliser.

En outre, Scullion et Starkey (2000) soutiennent que les approches du management des talents varient de façon notable entre les différents types de sociétés dans le monde. Néanmoins, le talent, dans les entreprises et notamment les multinationales, est recherché pour la création de valeur, pour créer l'avantage concurrentiel et permettre l'élaboration et la conception des meilleures pratiques, dans un seul est unique but : le gain économique (Stahl et al. 2012). Dans un autre travail de recherche (Iles et al., 2010), les entreprises associent le talent directement lié à la chaîne de valeur de base. En termes d'implications managériales, l'adoption d'une perspective de GRH intégrée avec une focalisation sélective et d'un modèle de « personnes exclusives » (Smilansky, 2006) peut amener les organisations à concentrer leurs efforts et leurs ressources sur l'attraction et le maintien des talents, croyant que ces personnes sont les principaux moteurs de la haute performance, peut-être au risque de négligence des autres employés.

La plupart des entreprises ont fait de la gestion des talents une priorité absolue (Khilji et al., 2015) notamment dans la phase d'attraction des talents afin de permettre le plus grand profit à l'entreprise. Ces activités sont marquées par un degré de sophistication relativement élevé dans les processus de recrutement et de fidélisation (Stahl et al., 2012). Pour certaines firmes, cette prise en charge particulière fait partie intégrante des ressources humaines (Sparrow et al., 2011). Dès lors, les employés clés ayant une performance distinguée ou les personnes ayant une valeur stratégique élevée et un degré élevé de rareté font l'objet d'une « exclusivité » par les firmes. Cela se manifeste entre autres par des formations spécifiques, l'attribution de missions et de postes clefs pour les fidéliser.

Les personnes susceptibles de prendre de l'importance dans le futur sont identifiées et des investissements substantiels sont effectués pour leur développement et pour les conserver. La non-disponibilité de ces personnes est d'ailleurs considérée comme une menace potentielle (Braidon, 2009). En outre, il est important, voire essentiel pour les organisations de faire un investissement approprié dans l'identification (l'attraction du talent), le développement, la rétention, de ce talent pour viser une création de valeur importante et pérenne. Savoir identifier les postes-clés qui ont un impact différentiel sur le succès d'une organisation, présenter une équipe de haut potentiel (*talent pool*), faire un investissement substantiel pour les améliorer, les compétences essentielles et créer une culture d'apprentissage/partage (orientation du talent), tendent à améliorer l'innovation et les résultats de la création de valeur pour l'entreprise (Scullion et Mullholland, 2020).

Néanmoins, bien qu'un examen de la littérature démontre que le management des talents est une innovation managériale en pleine émergence notamment depuis la proclamation du cabinet McKinsey (Michaels et al., 2001) par « la guerre des talents »¹, la littérature en sciences de gestion et les expérimentations consacrées dans la sphère publique restent cependant plus que limitées. En conséquence et c'est une des majeures motivations de notre travail, il y a évidemment un besoin empirique d'étudier le management des talents tant par sa connaissance que par son élaboration dans un contexte public.

¹McKinsey et Hankin, (2005), «*The war of talent's*».

Le 1^{er} janvier 2012, quarante-neuf communes se sont regroupées pour former la première métropole en France : la métropole Nice Côte d'Azur (NCA). Une telle synergie peut probablement amener à terme, à proposer une qualité de services plus performants aux agents et aux administrés. Au-delà des contraintes financières, l'évolution incessante du cadre législatif et de l'environnement auxquels sont confrontées les administrations publiques, des enjeux majeurs de GRH s'imposent également à la collectivité comme la qualité et l'efficacité des services mais aussi, la gestion de la mobilité des cadres ainsi que le renouvellement du personnel expérimenté. Pour autant, cette nouvelle gestion humaine « imposée » par ce regroupement de communes n'a pas fait l'objet d'une attention minutieuse. Il en résulte une dimension managériale peu formée, ne disposant pas de réels outils. Il y a donc un besoin important de moderniser les pratiques de GRH et managériales notamment pour les cadres en situation d'encadrement (Bichon *et al.*, 2020).

Pour impulser une innovation managériale, un dispositif spécifique fut créé en 2016 : l'École des Cadres (EDC). Il s'agit d'une volonté du Maire, dorénavant Maire-Président² Christian Estrosi. Il s'agit d'une structure faisant partie du service recrutements et carrières de la Direction des Ressources Humaines. Face à ces enjeux, l'EDC a fait le choix d'aborder la GRH sous un angle novateur en préparant la gouvernance nouvelle en identifiant, développant et fidélisant les talents, son objectif étant d'améliorer les compétences managériales. L'essentiel de ses actions à la date de cet écrit³ porte notamment sur la phase de développement avec entre autres, la création de parcours de formation managériale, des partenariats ou encore des accompagnements individuels. À l'initiative du développement et de l'harmonisation des pratiques managériales, son ambition semble de contribuer à la capacité de la collectivité à réagir et à s'adapter (Falzon, 2005)⁴ aux enjeux décisifs de GRH, en développant de nouvelles compétences et outils managériaux. Ainsi, il nous semble opportun de mettre en lumière cette innovation managériale dans un contexte public encore peu prisé par le domaine des sciences de gestion.

L'objectif managérial et autre motivation essentielle à l'engagement de ce travail, est de contribuer à l'évolution de ce projet qui est en cours d'élaboration en proposant des leviers d'actions et des recommandations pour améliorer les pratiques actuelles et futures. Aussi, il ambitionne notamment par l'enrichissement scientifique et empirique, de proposer un ensemble de processus pour élaborer et concevoir le management des talents. Cet apport souhaite être transposé dans un autre environnement public (et privé) pour permettre la mobilisation d'autres acteurs dans un nouveau paradigme managérial au travers d'une gestion des ressources humaines novatrices. Ainsi pour ce faire, nous cherchons à répondre à la problématique suivante :

² Lorsque la métropole Nice Côte d'Azur fut créée, Christian Estrosi est devenu en plus de son statut de Maire de la ville de Nice le Président de la métropole Nice Côte d'Azur.

³ Février 2018 à février 2020.

⁴ Falzon (2006) énonce le terme : Environnement Capacitant (EC). Un environnement qui permet aux personnes de développer de nouvelles connaissances, connaissances et d'élargir leur champ d'action.

Comment le management des talents peut-il contribuer à la création de valeur des ressources humaines dans les organisations publiques ?

Nous avons découpé cette problématique en trois questions de recherche principales :

- Comment la métropole NCA gère-t-elle cette pratique qu'est le management des talents ?
- Quelle est la création de valeur et les impacts de cette innovation de gestion des ressources des humaines ?
- Quels sont les leviers permettant d'améliorer les pratiques actuelles et futures de la Métropole Nice Côte d'Azur ?

Méthodologie

Pour répondre à notre problématique, nous avons privilégié l'étude de cas, en étudiant le dispositif de la Métropole Nice Côte d'Azur. Cette méthodologie qualitative s'est appuyée sur trois sources principales de données : tout d'abord (1) des entretiens semi-directifs auprès d'agents de la métropole (élus, managers, collaborateurs), complétés par l'étude des modalités de gestion des talents auprès d'autres structures (entreprises), puis les données résultantes d'une (2) observation participante (entre février 2018 et février 2020) et enfin (3) l'utilisation de données secondaires disponibles au sein de la Métropole (documentation interne, rapports, comptes-rendus). Nous tenons à préciser que les principaux résultats mis en lumière dans ce travail sont issus de nos entretiens.

L'entretien semi-directif (Romelaer, 2005) avec lequel, nous avons interviewé vingt agents de la métropole aux niveaux hiérarchiques différents (élus, managers et agents) a permis de cerner de manière globale, l'objet de cette recherche. Les entretiens d'une durée approximative selon les interviewés de 30 minutes à 1h45, se sont déroulés en majeure partie hors du temps de travail⁵ ou à des heures plus propices (toute fin de matinée ou de journée) et dans des bureaux afin d'instaurer un cadre confidentiel aux échanges. Une fiche de synthèse a été envoyée à chaque personne après l'entretien. Cette retranscription a eu pour objectif de valider l'entretien, de permettre à la personne de contrôler ses dires et d'apporter des informations complémentaires.

Lors de nos interviews, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien. Ce guide d'entretien a été construit autour de 3 thématiques majeures, issues de notre revue de littérature (Laszczuk et *al.*, (2015) :

- Échange sur la notion de talent et le concept de poste-clé
- Les acteurs du processus et le pourquoi de la démarche
- Le déploiement de cette démarche

⁵ En ce qui concerne les élus ou le Top Management, nous nous sommes adaptés à leurs agendas.

Nous présentons ci -après, les thèmes principaux du guide d'entretien ainsi que leurs déclinaisons en sous thèmes. Le guide d'entretien quant à lui est présenté en annexe 1⁶.

Tableau 1 : thèmes principaux et sous thèmes du guide d'entretien.

THÈMES	DÉCLINAISONS
Management des talents	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances/vision - Difficultés du management des talents - Elaboration et conception
Stratégie managériale	<ul style="list-style-type: none"> - Acteurs/volonté - Outils/moyens - Solutions
École des cadres	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances - Attentes - Lien avec le management des talents

Notre échantillon qualitatif de 20 personnes est présenté dans le tableau 2 ci-dessous. Notre corpus comprend 20 interviews approfondies à la fois avec des élus mais également des managers (85 % des interviews), ainsi que des agents opérationnels. L'objectif a été d'obtenir des perspectives variées à des positions hiérarchiques différentes. Il était important d'avoir la perception des managers de proximité, mais également des personnels de terrain.

Tableau 2 : Présentation des personnes interviewées

	INTERNE	TOTAL
NOMBRE D'ENTRETIENS RÉALISÉS	20	20
ÉLUS	<ul style="list-style-type: none"> - 1^{er} adjoint au maire de la ville de Nice - Conseillère métropolitaine aux Ressources Humaines 	2
MANAGEMENT STRATÉGIQUE	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général des Services - Directeur Général adjoint des Services - Directeur du cabinet du maire 	3
MANAGEMENT SUPÉRIEUR	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Europe et financements extérieurs - Directeur Administratif Financier - Chef de service Éducation - Directeur adjoint Direction du bien-être - Directrice des séniors - Directrice de la prévention 	6
MANAGEMENT INTERMÉDIAIRE	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de structures au Centre Communal d'Action Sociale - Responsable d'équipement à la Direction des Sports 	

⁶ Cf. Annexe 1 p.25

	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de pôle aux Marchés Publics - Responsable communication à la culture - Cheffe de projet à la Direction Services numériques et Smart City - Responsable d'équipes à la collecte des déchets 	6
AGENTS OPÉRATIONNELS	<ul style="list-style-type: none"> - Agent d'entretien - Agent d'accueil - Agent administratif 	3

Analyse et condensation des données

Pour analyser nos données de différentes sources, nous nous sommes appuyés sur le travail de Miles et Huberman (2003). Ils définissent le processus d'analyse en trois étapes :

1. condenser les données,
2. présenter les données
3. formuler et vérifier les conclusions.

De fait, nous avons opté pour le logiciel NVivo particulièrement adapté dans une optique de gestion de connaissances (Gavard-Perret et *al.*, 2012). Il s'agit en effet d'explorer en profondeur les données résultant de différentes sources de données et de trouver des connexions subtiles et impossibles à trouver avec un traitement manuel. Ci-après nous mettons en exergue la liste prédéfinie pour le codage de nos données.

Tableau 3 : liste prédéfinie pour le codage des données.

THEMES	SOUS-THEMES	CODES	LIENS AVEC LA LITTÉRATURE
MANAGEMENT DES TALENTS	Connaissances/vision Difficultés Elaboration et conception Leviers	CO-VI DIF EL-CO LEV	Elles représentent les connaissances et quelles qu'elles soient sur le management des talents (Mentzas, 2006, Mirallès, 2007, Gallardo, <i>et al.</i> , 2012, Meyers, Van Woerkom & Nicky, 2013). Les difficultés sont les freins recensés à l'égard des innovations publiques telles que le management des talents (Crozier, 1985, Spieth, 2013, Bichon et <i>al.</i> , 2018) Les leviers représentent les pistes d'amélioration pouvant améliorer les pratiques actuelles et dans la proposition d'un modèle de processus de

			management des talents (Collings et Mellahi, 2009, Birkinshaw et Mol.2006).
STRATEGIE MANAGERIALE	Acteurs/volonté Outils/moyens Innovation	AC-VO OU-MO LEV	Les acteurs à l'origine de la stratégie et des innovations managériales (Birkinshaw et <i>al.</i> , 2007, Hamel et Michael, 2008, Le Roy et <i>al.</i> , 2013). Ils représentent les outils et moyens déployés et/ou à déployer. L'innovation est relative aux éléments permettant d'énoncer le type et le point l'innovation du management des talents ainsi que l'affirmation d'innovation managériale et de non pratique (Kimberly et Evanisko, 1981, David, 1996, Hamel et Breen, 2007, De Vries et <i>al.</i> , 2016)
ÉCOLE DES CADRES	Connaissances Attentes Lien avec le management des talents	CON ATT LIEN	La connaissance et les attentes des acteurs interviewés à l'égard du dispositif de l'École des Cadres. Le lien représente l'utilité et le rôle des RH dans le processus du management des talents (Dejoux, 2001, Hamel et <i>al.</i> , 2006, Iles et <i>al.</i> , 2010, Aguirre et coll., 2012).

Le modèle interactif de flux d'analyse qualitative de Miles et Huberman a été schématisé par Viera Rocha (2004).

Résultats

Le premier résultat majeur concerne la vision du talent. Le talent est considéré comme une notion positive et réservée à une partie infime des individus pouvant occuper des postes clefs. Il est considéré comme inné pour toutes les catégories d'acteurs comme don unique, attribué à des personnes d'exception. La métropole s'inscrit alors dans l'interprétation exclusive selon laquelle juste certaines personnes sont destinées à des postes stratégiques clefs. Nous illustrons nos propos par quelques verbatims, présentés dans le tableau 4 ci- après.

Même si cette innovation demeure méconnue, la phase de détection des talents a cependant été évoquée comme l'étape essentielle par la majorité des personnes. En effet d'après les personnes interviewées, de nombreux agents talentueux ne sont pas identifiés. Ce résultat révélé par toutes les parties prenantes démontre que l'identification reste l'axe majeur

d'amélioration de la Métropole NCA. À un degré moins soutenu, la phase de fidélisation a aussi été mise en exergue par de nombreux acteurs.

Tableau 4

ACTEURS	VERBATIMS
Directeur Général des services de la ville de Nice	« Le talent, c'est ce que l'autre n'a pas. Il n'est pas universel, mais spécifique. »
Élue aux ressources humaines de la ville de Nice	« Le talent est une qualité innée rare et la faculté de savoir s'adapter avec la plus grande réussite. »
Chef de service Éducation de la ville de Nice	« Il est inné, plus de facilités pour atteindre un résultat au-delà de la norme. »
Directeur de cabinet de la ville de Nice	« J'ai un ami à moi avec qui nous avons fait le collège et le lycée ensemble. Il ne suivait jamais les cours et avait toujours de meilleures notes que moi. Il écrivait des notes dont la qualité était exceptionnelle. »
Adjoint au Directeur Général des services de la ville de Nice	« Le talent comme élément distinctif est inscrit dans la source de notre droit : la Déclaration de 1789. C'est un élément déterminant et fondamental de la fonction publique. »
Agent d'entretien de la ville de Nice	« Le talent est un don, qui peut faire la différence. »

Les efforts accomplis par les individus qui se traduisent notamment par un dévouement quotidien, une montée en compétences, ne sont que peu pris en compte par l'administration. Ce manque de reconnaissance, impacte la fidélisation donc la motivation des agents qui s'orientent même parfois vers le secteur privé.

Aussi, il ressort également que les sujets talentueux méritent une attention particulière (formations spécifiques, fidélisation sur des postes clefs). Ces personnes doivent recevoir un traitement et un accompagnement personnalisé et particulier. Cette innovation est méconnue mais pour autant, les personnes reconnues comme telles (talents) doivent faire l'objet d'un traitement spécifique en termes de formations tout d'abord, et de missions ensuite. Le talent doit alors être traité particulièrement.

Tableau 5 : Verbatim sur le rôle de la formation dans le management des talents

ACTEURS	VERBATIMS
1 ^{er} Adjoint de la ville de Nice	« S'appuyer sur la formation mais en créant un nouvel outil de formation adapté aux enjeux et besoins actuels et futurs de l'environnement, de l'organisation et notamment au regard des nouvelles technologies. »
Adjoint au Directeur Général des Services de la ville de Nice	« Il faut mettre en œuvre des formations spécifiques pour les postes stratégiques avec la participation des élus et des DGA. »
Directeur Administratif Financier de la ville de Nice	« L'École des cadres est ouverte à tous, ce qui est très bien en termes d'accessibilité et d'évolution. Néanmoins, il faut qu'elle soit plus sélective, plus qualitative pour s'occuper des talents dévoués à des postes stratégiques. »
Agent de la collecte de la ville de Nice	« Les talents sont des personnes rares, il faut les former différemment. »

Autre résultat notable, malgré une méconnaissance de cette innovation, la formation revêt une place indispensable. Elle est considérée comme le moyen de développer une formation qui cependant, doit-être innovante en devenant un véritable outil adapté aux besoins actuels et futurs de l'organisation. Elle devra permettre d'identifier les postes stratégiques et de veiller à un remplacement opportun des agents en retraite. Pour remplir cette mission, un service est revenu sans cesse : l'École des Cadres.

Dans ce prolongement, l'importance du manager dans la conception et la mise en place d'une innovation est également un résultat. En effet, son importance revêt des compétences avérées pour identifier, développer et fidéliser les talents. Il émane aussi que les compétences et la maturité managériale ne sont pas présentes pour les sujets interviewés. Le management intermédiaire en manque d'outils managériaux, évolue souvent de plus, dans un contexte délicat, entre l'opérationnel et le top management. Aussi, la communication et la valorisation des talents sont des points majeurs énoncés également par toutes les catégories d'acteurs. Le manque d'informations et de reconnaissance sont défailants.

Par ailleurs, les résultats sur le développement d'une innovation managériale telle que le management des talents font aussi ressortir une certaine méfiance de quelques acteurs et notamment des acteurs politiques. Cette méfiance s'est manifestée entre autres, par de nombreuses interrogations sur le phénomène étudié et aussi, par la demande d'une fiche d'impacts des gains (financiers, organisationnels, de GRH) de cette pratique. Les élus dans cette conjoncture veulent avoir des résultats concrets pour mettre en œuvre des expérimentations. Il apparaît aussi qu'un budget spécifique selon la plupart des acteurs interviewés, doit-être alloué pour innover les pratiques. Néanmoins, ce contexte contraint, et

parfois, les priorités politiques ne permettent pas ou plus, de déployer les moyens nécessaires à l'introduction adéquate et pérenne d'un tel projet.

Un autre résultat mérite l'attention. Il concerne les freins à l'encontre de cette innovation managériale. Il a été mis en évidence que le contexte budgétaire difficile réduit grandement les marges de manœuvre. Il entraîne une certaine « frilosité » stratégique à s'engager dans des projets innovants. Le cadre déontologique auquel il est complexe de déroger⁷ est aussi un point bloquant. Un autre frein majeur de nouveau révélé est la difficulté d'identifier les talents sur le court et le moyen terme. Le manque d'outils RH pour identifier les talents dans une quantité d'agents importante⁸ est une carence à ce jour qui fait défaut à la métropole NCA. (cf Tableau 6 : identification des freins). Par ailleurs, le manque de maturité et de compétences managériales sont également des points négatifs nuisant à l'innovation. La non-maitrise et/ou l'absence d'outils managériaux en est une des principales causes. Le changement quel qu'il soit, provoque un bouleversement plus ou moins fort chez l'individu : ainsi, nouvelle pratique nouvelle façon de travailler. Cela peut créer de fait des réticences réduisant la capacité à innover.

Tableau 6 : identification des freins

ACTEURS	VERBATIMS
1 ^{er} Adjoint de la ville de Nice	« Contexte budgétaire contraint, différences culturelles, le statut, l'indentification des agents à des postes stratégiques et le management de « contrôle » ancré et grandissant laissant peu de flexibilité et d'autonomie ».
Directeur Général des Services de la ville de Nice	« Contexte budgétaire contraint, indentification des agents à des postes stratégiques sur le court terme et le management en silo »
Responsable de pôle aux marchés publics	« Détecter les talents, la réticence au changement (jeux de pouvoirs) et le manque de souplesse, d'échanges et de confiance. »
Chef d'équipe à la collecte des déchets de la ville de Nice	« Les principales difficultés sont la jalousie et les compétences managériales. Prendre un autre chemin est mal perçu ».
Cheffe de projets services numériques et smart city	« Le cadre déontologique (public vs privé), les règles non dérogeables, l'ingérence, et les multiples couches ».

Comme dernier résultat notable, il est constaté que les cadres d'emplois supérieurs ont de plus grandes connaissances et sont davantage forces de propositions sur cette thématique que les agents opérationnels. Cela peut s'expliquer par plusieurs raisons. Tout d'abord, les agents opérationnels pour la plupart n'ont pas forcément de poste informatique. Ils sont de

⁷ Fait référence aux droits, aux devoirs et aux obligations du fonctionnaire.

⁸ 15 000 agents à la date d'écrit de ce travail.

fait moins informés des actions entreprises par la collectivité. Ensuite, leur quotidien ne demande pas nécessairement des connaissances spécifiques dans les ressources humaines. Ainsi, il est probable que les RH ne soient pas leur priorité professionnelle. Par ailleurs, les catégories « supérieures » ont en général suivi des cursus scolaires plus élevés. Cet apport peut faciliter la compréhension de certaines actions mises en œuvre. Enfin, certains agents à défaut de qualifications, peuvent se sentir « inférieurs », donc réfractaires à toute forme d'évolution même si les connaissances et les compétences sont acquises. Ils peuvent dès lors détenir un savoir, un talent, mais ne souhaitent pas en faire part en raison de leur position statutaire.

Par ailleurs et autre point significatif, le talent est inscrit dans la Déclaration de 1789 comme élément de distinction permettant l'accès aux emplois publics dans le respect du principe d'égalité (article 6). Ce point énoncé par un cadre stratégique (Directeur Général des Services Adjoint) mérite attention et réflexion. Il marque avant tout que le talent est un des fondements de la fonction publique qu'elle soit d'État, hospitalière ou territoriale. Cependant, le talent ne suscite que peu d'intérêts dans les pratiques professionnelles malgré les enjeux financiers⁹ et surtout RH¹⁰. En effet, les acteurs interviewés n'ont que peu (ou pas) de connaissances des éventuelles expérimentations d'innovation dans le contexte professionnel tant dans le domaine public que dans le domaine privé. Par ailleurs et pour la grande majorité, le management des talents n'est ancré dans aucun dispositif de la collectivité. La dimension managériale n'est alors pas formée à appréhender et mettre en œuvre cette innovation : identifier, développer et fidéliser les talents. Ainsi le Directeur Général des Services souligne que : « *Le talent n'est pas universel, mais spécifique. Il n'est pas un critère de sélection (subjectif) dans les politiques RH contrairement à l'expérience, le grade, l'ancienneté* » (Directeur Général des Services). Cette même idée se retrouve au sein des services : « *Pour développer mes agents, je leur laisse plus d'autonomie, délègue des responsabilités quand on voit qu'il est possible de le faire* » (Responsable d'équipe au service des sports de la ville de Nice). Nous présentons dans le tableau suivant, la synthèse de nos résultats.

Tableau 7 : Synthèse des résultats

1. Le talent : une compétence « innée » réservée à quelques privilégié.e.s qui possèdent ce don
2. Une démarche peu connue mais jugée stratégique
3. Les étapes majeures de la démarche :
 - La détection : un processus à améliorer
 - Le développement : phase privilégiée de notre terrain d'étude au moyen de la formation
 - La fidélisation : second axe d'amélioration
 - La « méritocratie » toujours au cœur « imaginaire » de la fonction publique
 - Importance du manager de proximité, maillon essentiel mais faible dans la démarche actuelle
4. Questionnement sur la valeur ajoutée (ROI du management des talents)
5. Freins et résistance à la démarche d'innovation

La métropole NCA est, à notre état de connaissance, la première métropole de France à réellement s'engager dans une démarche de talents¹¹ : un engagement affirmé qui se traduit par un portage politique fort à l'échelle locale. Nous souhaitons désormais nous attarder spécifiquement sur les principaux freins à l'encontre du management des talents afin d'éviter certains écueils dans la proposition de nos leviers pour améliorer les pratiques GRH actuelles et futures de notre terrain d'étude.

Les métropoles sont au cœur de l'évolution du cadre législatif¹². Au-delà du seuil minimal imposé¹³, elles sont confrontées à des enjeux financiers et organisationnels spécifiquement en termes de ressources humaines (gestion de la masse salariale). Des enjeux qui peuvent cependant varier selon les territoires, leur localisation géographique, leur attractivité, la volonté politique (Huron, 1998), ou encore, la capacité de réaction de l'organisation face à l'environnement (Falzon, 2005) afin de répondre au plus près des attentes de toutes les parties prenantes (élus, agents et usagers du service public). La métropole NCA est la première métropole à être créée en France¹⁴. À moyen terme, cette mutualisation doit générer une amélioration des services rendus et minimiser les coûts (investissement et fonctionnement) notamment par la gestion de la masse salariale qui reste un enjeu prégnant et décisif. Comme démontré plus haut dans ce travail, la collectivité de notre étude de cas s'est engagée fortement dans une action RH proactive pour faire face à cette situation par son innovation managériale : le management des talents.

Le management des talents est-il donc au service des métropoles et la création de valeur des RH ?

S'agissant d'une des premières expérimentations en France¹⁵ à notre état de connaissance, il n'est pas encore possible d'affirmer réellement ses impacts positifs pour les organisations publiques. En effet, les principaux résultats proviennent essentiellement du secteur privé. Néanmoins, notre démarche empirique en lien étroit avec la revue de littérature nous permet d'énoncer quelques conclusions.

Le management des talents est au service des Métropoles, dans le sens où il peut être instauré par celles-ci comme le démontre l'exemple de la ville de Seyssinet-Pariset ou celui de notre contexte de travail. Malgré des différences notables de fonctionnement et de moyens entre les métropoles, on y retrouve les mêmes contraintes administratives (bureaucratiques), financières, RH et réglementaires. Ainsi, il est possible d'envisager que cette innovation managériale (le management des talents), soit transposée dans un autre contexte public, dans une autre Métropole similaire. L'exemple de la ville de Seyssinet-Pariset en est un exemple concret alors que ses moyens sont bien moins importants que ceux de la métropole NCA. Cependant, les contextes métropolitains sont tous différents. De plus et comme nous l'avons vu, des compétences et des expériences avérées sont essentielles ainsi qu'une volonté forte

¹¹ L'expérimentation de la ville de Seyssinet-Pariset a conçu un projet de talents mais pas véritablement un processus de management des talents.

¹² Fait référence à la loi MAPTAM, NOTRE.

¹³ 400 000 habitants au minimum d'un seul même tenant pour constituer une métropole (loi MAPTAM).

¹⁴ 1^{er} Janvier 2012.

¹⁵ Seyssinet-Pariset s'est engagée dans une démarche de gestion des talents.

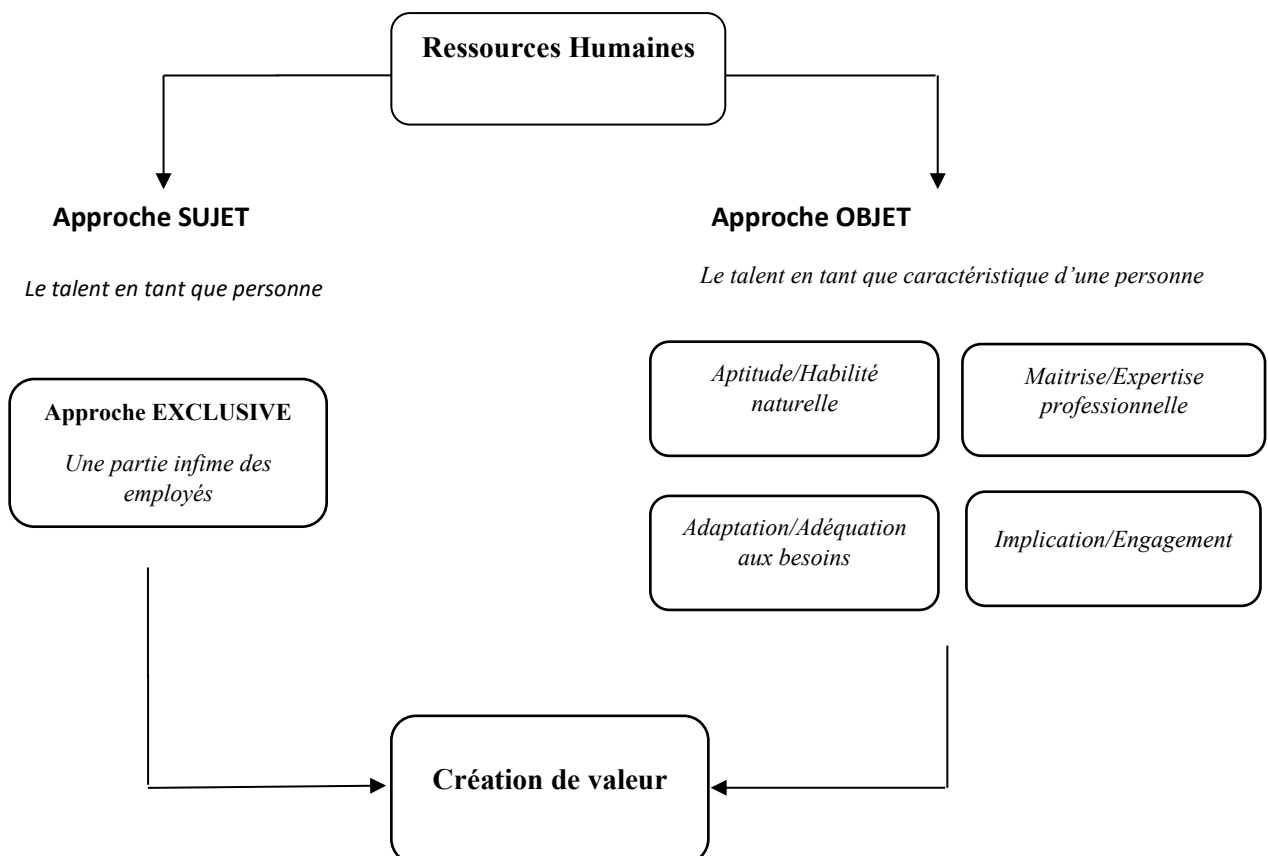
de l'organisation et des moyens à déployer pour élaborer un ensemble de processus cohérents et pérennes.

Nous allons reprendre un cadre théorique de ce travail (Loufrani-Fedida et Saint Germe, 2015) qui recense les trois grands débats sur le talent :

1. Le premier débat est fondé sur l'origine du talent. (
2. Le second, concerne l'interprétation du talent ;
3. le dernier s'attarde sur le talent dans le contexte de travail.

Le talent peut être « inné », considéré comme un don unique, réservé à des personnes d'exception ou « acquis » par une accumulation de diverses compétences et expériences. Selon ces travaux, nous avons interprété et intégré nos résultats dans le schéma de synthèse sur les débats sur le talent de ces auteurs pour une meilleure prise en compte de nos résultats.

Schéma 1 : Interprétation du management des talents de la métropole NCA appuyée par la synthèse des débats sur le « talent », (Loufrani-Fedida et Saint Germe, 2015), 99-125



Depuis 2016, une véritable volonté politique est affirmée par le Maire-Président Christian Estrosi. Elle s'est traduite notamment au travers de la création du dispositif de l'École des Cadres. Elle a pour objectif de développer les compétences managériales des cadres agents

détenant des postes clefs et des compétences avérées. Pour cela, le processus du management des talents de la collectivité porté en grande partie par l'EDC se concentre principalement à la date de cet écrit, sur la phase de développement dont l'objectif est de détenir un *pool* de talents pour assurer un flux adéquat d'employés pour l'avenir dans l'emploi pour l'ensemble de l'organisation (Schuler *et al.*, 2011). Concernant l'interprétation du talent, il est possible d'affirmer que la métropole NCA s'inscrit dans une logique exclusive¹⁶. En effet, il convient d'identifier, de développer et de fidéliser uniquement les potentiels des agents susceptibles de prendre des postes à responsabilités (voire hautes responsabilités) et de remplir des missions spécifiques. Pour le talent dans le contexte de ce travail, il s'agit d'une approche « sujet » en référence à la personne elle-même (sujet talentueux). Le talent est alors constitutif de la personne. Comme il a été énoncé précédemment, les nouvelles actions en cours de préparation visent à cerner le talent des agents, non par ses caractéristiques mais par ses aptitudes.

L'objectif du *Talent Management* (TM) est comme nous l'avons énoncé, d'identifier, de développer et de fidéliser un groupe d'agents (un vivier) à potentiel, pour combler les postes-clés spécifiques. Des postes qui sont « précieux » car ils ont un impact significatif sur l'organisation ou pour répondre aux enjeux actuels et futurs. Ces postes sont construits sur les rôles requis à différents moments, et ces exigences sont remplies par une combinaison de développement interne et de recrutement externe (Collings et Mellahi, 2009). Cependant, l'intérêt dans ce travail, face au contexte actuel, est de mobiliser uniquement les ressources et les motivations en présence mais en interne et non de recourir à l'externe.

Ainsi, après enrichissement de notre état de connaissances, il est désormais possible de présenter l'ensemble des processus mis en œuvre par la DRH notamment via son École des Cadres pour concevoir cette pratique : le management des talents. Un ensemble de processus comporte comme nous l'avons mis en évidence : une phase d'identification (interne uniquement)¹⁷, une phase de développement et une phase de fidélisation. Le développement (formation, chemins de carrière, *coaching*...) est la partie essentielle sur laquelle se concentre la métropole NCA à la rédaction de cet écrit. En effet, chaque année EDC s'attache à constituer un vivier de 70 agents¹⁸ afin de répondre aux enjeux actuels et futurs de l'organisation. Le tableau 8 ci-dessous, a pour objectif de mettre en lumière tous les actions effectuées par la Métropole NCA dans l'élaboration et la conception du management des talents.

¹⁶ Interprétation du management des talents de la métropole NCA après les démarches empiriques de ce travail.

¹⁷ Nous entendons interne uniquement, une phase d'identification qui ne portera que sur les agents internes (15 000 environ) de la collectivité niçoise qui comprend trois entités (Ville de Nice, Métropole Nice Côte d'Azur et le Centre Communal d'Action Sociale).

¹⁸ 70 agents par année sont formés par le dispositif de l'École des Cadres. Ce vivier est constitué des agents suivant un parcours de formation interne mais d'agents formés par des structures (Universités et Ecoles de Commerce).

Tableau 8 : processus, dimensions distinctives et pratiques de l'École des Cadres

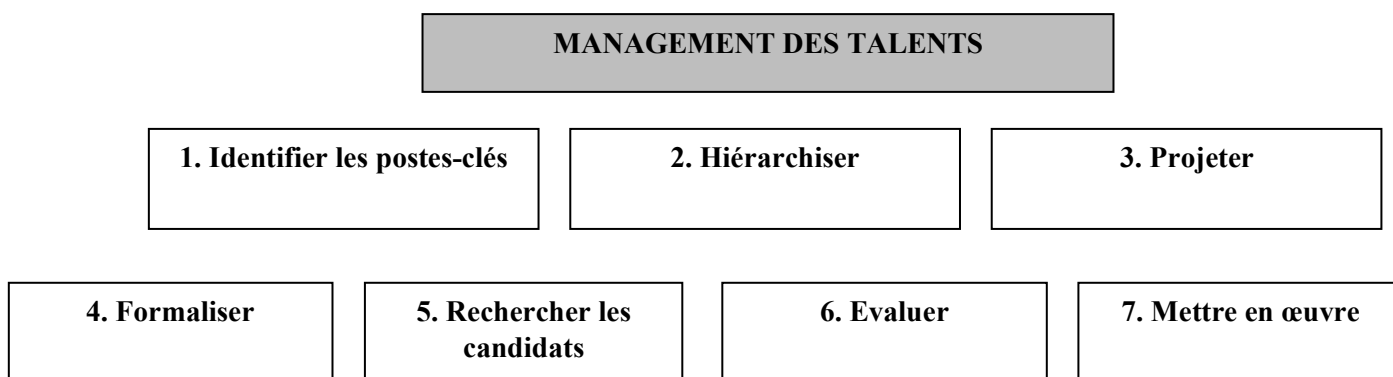
PROCESSUS	DIMENSIONS DISTINCTIVES	PRATIQUES EDC
ATTIRER LES TALENTS	Identification (compétence)	<ul style="list-style-type: none"> - logiciel RRH (cartographier les profils) - Formulaire (évaluation)
	Recrutement et intégration (Groupe de talents)	<ul style="list-style-type: none"> - Dossier de candidature - Entretien individuel - Concertation (opérationnel/stratégie) - Appui de l'École des Cadres - Jury
DEVELOPPER LES TALENTS	Évaluation et développement (Investissement sur le talent)	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'une cellule spécifique des RH : l'École des Cadres - Formation en interne (<i>soft skills</i>) - Partenariats - <i>Coaching</i> - Budget spécifique dédié - Site de formation spécifique - Mise en place de conférences sur des thématiques managériales et des <i>Workshop</i>
FIDÉLISER LES TALENTS	Implication et fidélisation (Orientation du talent)	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition des talents développés pour les postes opérationnels et clefs à la stratégie et aux directions concernées

Nous pouvons remarquer que la phase de développement est véritablement l'axe majeur de travail. Le développement des agents a été une volonté politique forte qui s'est concrétisée par de nombreuses actions et des moyens spécifiques alloués. Chaque année depuis 2017, ce sont environ soixante-dix agents (*talent pool*) qui sont formés, prêts à prendre de nouvelles responsabilités, missions et/ou des projets à conduire. *A contrario*, il est possible de constater que l'identification a été très peu traitée. L'achat d'un logiciel pourtant indispensable à la suite de notre démarche empirique, au regard de la masse d'agents (15 000 environ), ne fait pas toujours partie des outils RH. Ensuite, la fidélisation est aussi un axe de travail n'ayant pas encore fait l'objet d'une vive attention. A ce jour, l'École des Cadres forme des agents. Son seul et réel moyen d'action est de se rapprocher des Directions en besoin (qui ouvrent des postes à pourvoir) pour appuyer les individus formés à obtenir un nouveau poste. Ce service

est connu et s'est fait une certaine « image de marque ». Or, il n'est pas encore perçu comme le service où il est possible de trouver des talents. Les réflexes des Directeurs et autres¹⁹ pour un besoin spécifique, s'orientent vers l'externe via les réseaux (publicité, LinkedIn²⁰...). Dans le prolongement de ces premiers résultats sur la manière dont la métropole NCA gère cette innovation, la sous-section suivante quant à elle, s'attarde plus spécifiquement sur les processus élaborés pour la mise en œuvre du management des talents. Nous sommes en mesure dorénavant de représenter les processus du management des talents de la métropole NCA. Ils sont au nombre de sept :

1. Identifier,
2. Hiérarchiser,
3. Projeter,
4. Formaliser,
5. Rechercher,
6. Evaluer
7. Mettre en œuvre. Chaque phase présente les intentions et les futures démarches prévues²¹.

Schéma 2 : Processus des talents de la DGARH de la métropole Nice Côte d'Azur



Le management des talents est en donc un ensemble de processus ; Les étapes 1, 2,3 correspondent à la phase d'identification. Les étapes 4, 5 et 6 concernent la phase de développement et enfin l'étape 7 est destinée à la phase de fidélisation. Après analyse, cette expérimentation est tout d'abord, une « véritable » innovation managériale. En effet, si nous reprenons la définition précédemment citée : « *mise en place de pratiques, de processus, de structures de managements nouveaux, qui sont significativement différents des normes habituelles* » (Birkinshaw et Mol, 2006 p. 81-88)²², il peut être affirmé qu'il s'agit bien d'une combinaison complexe de ressources et de savoir-faire (Hamel et Breen, 2007) significativement différente des normes habituelles pour plusieurs raisons.

¹⁹ Nous entendons par autres, les Directeurs Généraux Adjointes ou encore certains chef(fe)s de services.

²⁰ LinkedIn est un réseau professionnel qui vise à faciliter la communication et construire un réseau professionnel.

²¹ Le plan « Manager De Demain » est prévu d'être lancé en avril 2020.

²² Birkinshaw et Mol (2006). How management innovation happens. MIT Sloan management review, 47(4), 81-88.

Tout d'abord, la conception de cette innovation est due à la création d'un nouveau dispositif : l'École des Cadres. Véritable volonté politique impulsée par le Maire-Président Christian Estrosi, elle s'apparente à une nouvelle structure décentralisée dans laquelle plusieurs services sont désormais fusionnés (École des Cadres, pôle formation et *lcoaching*). Ce nouvel ensemble se nomme : « Campus RH-École des Cadres ». Le plan « Managers de demain » (qui s'appuie sur le processus du management des talents) est une démarche innovante témoignant d'une volonté politique forte, de compétences avérées et d'un maillage d'acteurs des ressources humaines.

La littérature et notre démarche empirique nous ont conduits à pouvoir proposer des recommandations, afin d'enrichir un processus (Loufrani, 2018)²³ et nous le pensons aussi, de proposer un modèle théorique. Pour sa création et delà des travaux existants, nous précisons qu'il a été élaboré en fonction de notre terrain d'étude et de son environnement. Nous sommes donc partis sur une phase d'identification des individus en interne uniquement²⁴ contrairement aux entreprises qui visent et s'obstinent à détenir les meilleurs talents (Gallardo-Gallardo *et al.*, 2013) du marché. L'identification ne consiste donc pas à générer une certaine « attractivité » de personnes extérieures, mais au contraire, à percevoir et à s'appuyer sur les agents talentueux et motivés, possédant des compétences à l'intérieur de la collectivité.

Notre modèle vise à pallier les futures carences des postes clefs, de réduire les coûts de fonctionnement et de minimiser la perte de degrés de motivation. Il compose de six grandes phases :

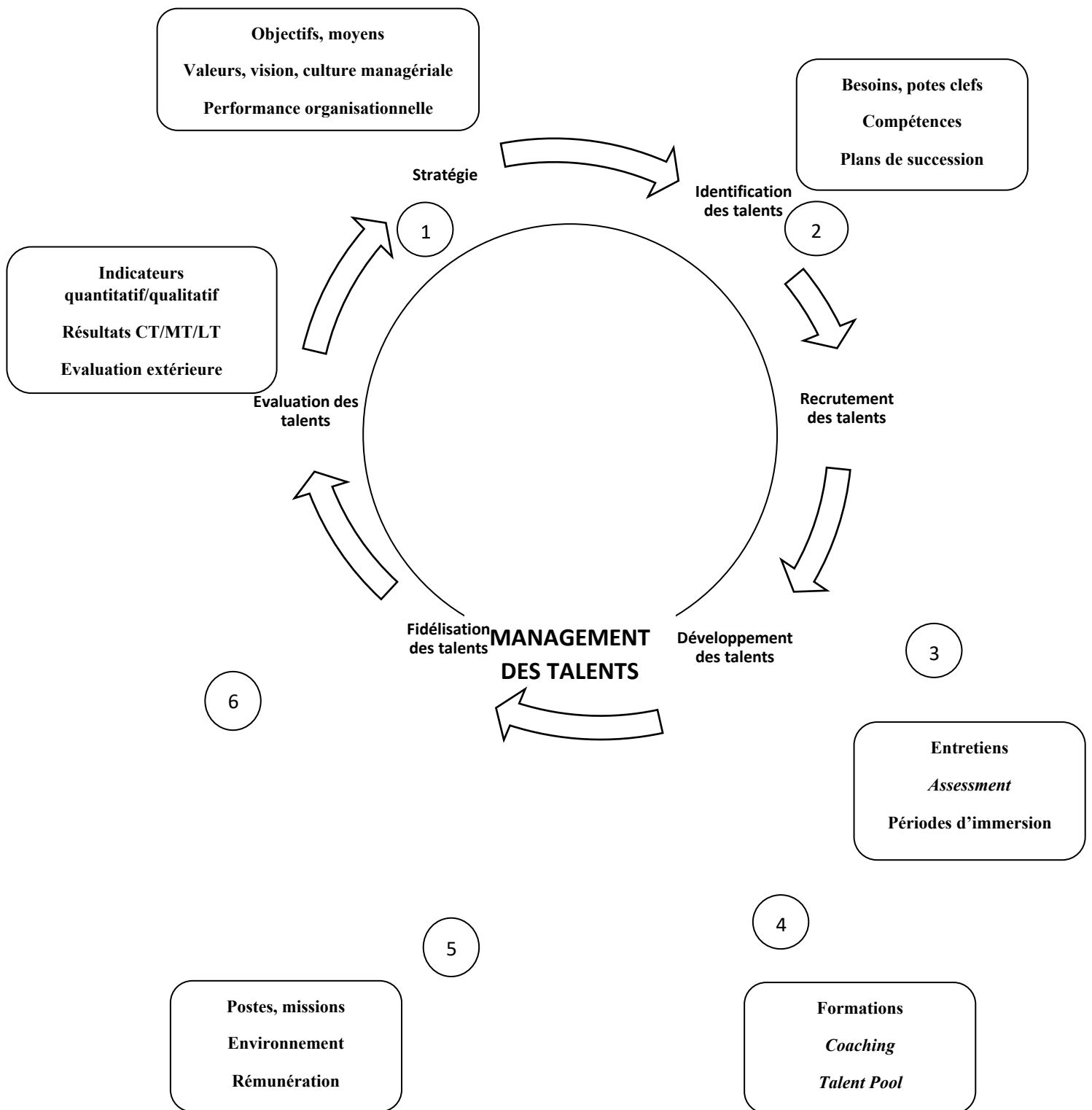
- Phase 1 : La stratégie,
- Phase 2 : L'identification des talents,
- Phase 3 : Le recrutement des talents,
- Phase 4 : Le développement des talents,
- Phase 5 : La fidélisation des talents,
- Phase 6 : L'évaluation des talents.

Nous avons indiqué de manière non exhaustive certaines actions inter-corrélées pouvant être mises en œuvre. Nous le présentons sous forme de schéma pour une meilleure compréhension.

²³ Source issue du support présenté par Loufrani durant l'évènement « Le talent en région Sud ».

²⁴ Nous entendons par en interne uniquement, les moyens, notamment humains (plus de 15 000) de notre étude de cas, qui selon nous, permet de ne pas recourir au recrutement externe. Nous pensons qu'une telle masse salariale détient les talents nécessaires pour répondre aux enjeux actuels et futurs.

Schéma 3 : Processus de management des talents (TOURNOIS, 2020).



La phase 1 est essentielle. Le projet nécessite avant tout, d'être porté politiquement et de s'inscrire dans une véritable stratégie. Il s'agit d'une phase peu révélée dans les différents processus étudiés durant notre travail. À notre sens, il s'agit d'une phase déterminante du processus. **La phase 2** est la plus complexe. C'est d'ailleurs la phase « critique » du processus de la métropole Nice Côte d'Azur. Des outils d'identification notamment pour des masses salariales conséquentes doivent être détenus et maîtrisés. **La phase 3** quant à elle, est aussi importante et difficile. Il s'agit en effet, de s'assurer du bon profil, au bon poste, à l'instant T. Là encore, les outils nécessaires (tests, période d'immersion) doivent s'ajouter aux *process* RH et managériaux actuels pour apprécier les potentiels.

La phase 4 représente la volonté de l'organisation pour développer ses individus. Cette phase doit non seulement permettre de monter en compétences les individus pour enrichir leur expérience professionnelle, mais aussi, de leur permettre de se révéler et de mettre à profit leur potentiel. **La phase 5** concerne la volonté de l'organisation à s'appuyer sur ses talents ainsi formés, prêts à prendre de nouvelles responsabilités, de nouvelles missions et non sur des profils externes. **La dernière phase**, la phase 6 s'appuie tant sur l'évaluation quantitative que qualitative. Elle permet également d'ajuster les actions et moyens en fonction de l'évolution des besoins et de l'environnement.

Chaque phase s'apparente à des moyens à déployer et des actions à effectuer. Un modèle théorique qui s'inscrit dans une structure relativement grande²⁵ dont les moyens, nous en avons pleinement conscience, sont importants. Toute organisation qu'elle soit publique ou privée connaît un fonctionnement différent (moyens, stratégie, objectifs, buts). Les phases pour mettre en œuvre cette innovation sont identiques et ce, quel que soit le contexte. Les différences seront notables dans les actions effectuées, dans les moyens déployés tant sur le plan humain, technique, qu'organisationnel ou financier, ou encore de la volonté politique et de sa capacité à innover (Falzon, 2006). Les agents ont aussi un rôle déterminant. L'agent est aussi « acteur » de sa carrière. Il devra ainsi se rendre visible, demander et se renseigner sur les dispositifs en cours, éventuellement se former. Placer l'humain au cœur de la démarche, principe majeur du management des talents, par un plan d'actions cohérent, permettra d'ancrer positivement cette gestion rénovée par l'engagement du plus grand nombre.

Conclusion

Notre recherche a le mérite d'avoir confronté au plus près de la réalité l'ensemble des processus de management des talents mis en œuvre par NCA, au regard des travaux existants (Collings et Mellahi et *al.*, 2009). Un apport empirique qui nous permet d'une part, de comprendre comment la métropole Nice Côte d'Azur a conçu et mobilisé cette démarche d'innovation managériale et d'autre part, d'affirmer que cette collectivité s'est inscrite dans un véritable processus de management des talents et non dans une approche de qualification ou de compétences (Mirallès, 2007, Loufrani, 2015). En outre, elle a mis également en exergue

que le management des talents est à bien des égards, une approche encore méconnue de la GRH des organisations publiques.

Ensuite, notre revue de littérature sur le management des talents est un axe fort de ce travail. En effet, le management des talents a été étudié majoritairement dans le secteur des entreprises (multinationales) contrairement à notre travail, qui s'est focalisé uniquement dans un contexte public. Nous présentons de fait, une approche « novatrice » du management des talents dans la mesure où les organisations publiques ne se sont jamais « réellement » engagées, à notre état de connaissance, dans une telle démarche. Ainsi, mettre en lumière cette expérimentation nous semble un apport conceptuel notable afin d'avoir un regard scientifique et empirique sur cette innovation managériale dans un contexte public.

La contribution managériale principale de notre travail est de proposer des leviers permettant de contribuer à améliorer les pratiques des organisations publiques. En effet, les fonctions publiques ont des contraintes très similaires (déontologiques organisationnelles et financières) aux organismes privés et les méthodes de gestion tendent à se rapprocher. La réflexion s'engage dans ce sens, en tout cas.

Les résultats de notre travail permettent aussi de proposer un modèle de management des talents qui se structure autour de 6 phases clés :

1. la stratégie,
2. l'identification des talents,
3. le recrutement des talents,
4. le développement des talents,
5. la fidélisation des talents
6. l'évaluation des talents.

Ce processus peut faire l'objet d'une attention particulière par les managers voire même, d'une élaboration opérationnelle.

Au-delà de ces apports théoriques, méthodologiques et managériaux, plusieurs limites demeurent. Une première limite provient de la validité interne de ce travail. En effet, cette recherche s'est limitée temporellement à trois années d'investissement²⁶. Elle ne présente qu'une première approche de la vision, la connaissance et l'élaboration du management des talents au sein de notre terrain d'étude. Ainsi, malgré notre volonté de s'intéresser à toutes les catégories d'agents (élus, top management, management intermédiaire et agents opérationnels), notre échantillon de personnes interviewées reste réduit. Le positionnement de chercheur-acteur peut être contesté également. Le chercheur en tant qu'acteur, peut alors ressentir inconsciemment la nécessité de décrire son implication et donc d'avoir un regard moins neutre sur la réalité (De Laverge et *al.*, 2007).

Ensuite, nous identifions une autre limite du fait du manque de travaux scientifiques sur le management des talents dans les administrations publiques. Les principaux apports de la

²⁶ Travail de recherche mémoire de DBA réalisée de 2017-2020. La partie empirique s'est effectuée de février 2018 à février 2020.

recherche en la matière sont fondés sur des expériences issues du secteur privé, principalement dans les multinationales, moins dans les PME. Il est donc possible que cette innovation managériale soit confrontée à une réalité publique toute autre, rendant peu possible (voire impossible) d'engager des démarches similaires notamment à cause des contraintes déontologiques et des déterminants (Huron, 1998). Nous n'avons pas à ce jour, un retour d'expérience ni des résultats concrets de cette pratique dans la sphère publique. La prise en compte d'autres contextes d'études²⁷ aurait certainement renforcé la validité externe et la fiabilité de notre thèse (Yin, 1994).

Enfin, une autre limite émane de l'organisation elle-même et de sa capacité à innover. La métropole Nice Côte d'Azur compte environ 15 000 agents en 2020. Elle dispose donc de moyens (humains, techniques et financiers) importants comparé à une plus petite collectivité dont les moyens notamment humains (nombre d'agents, compétences) et financiers sont limités voire insuffisants pour s'engager dans une telle action GRH. En effet, dans les petites collectivités, il est probable, que les ressources soient vraisemblablement mobilisées dans d'autres projets jugés plus utiles (construction d'écoles, de routes...) ou tout simplement, qu'elles ne soient pas disponibles. Ces choix dépendent grandement des élus, de leurs priorités, de leur capacité à innover, de l'allocation de moyens ou non, de la « réelle » capacité de l'organisation à innover dans ses pratiques (Falzon et *al.*, 2008). Il s'agit alors d'une zone floue qui est propre à chaque territoire. Nous ne pouvons alors pas prétendre avec certitude que nos résultats soient transposables à toute organisation car chaque territoire diffère.

Dans la continuité de ce travail, plusieurs pistes de recherche ultérieure sont envisageables. Il est possible d'en évoquer trois principales. Une première voie serait de poursuivre ce travail en identifiant les effets de cette démarche managériale en cours d'élaboration (2020-2022) au sein de métropole NCA. Dès lors, il s'agirait de s'attarder sur la création de valeur (Collings et Mellahi, 2009) en mesurant les apports quantitatifs et qualitatifs tant pour l'organisation que pour les agents²⁸. Une seconde perspective serait de s'intéresser au management des talents dans une autre organisation et/ou fonction publique afin d'avoir un autre regard et envisager ainsi une comparaison. Il s'agirait de confronter et de comparer les résultats de ce travail et éventuellement de nouvelles expérimentations publiques élaborées, aux travaux existants dans d'autres contextes afin d'en révéler les points de convergence et/ou de divergence. Dans cette continuité, le modèle conceptuel de management des talents proposé²⁹ pourrait faire l'objet d'une expérimentation managériale dans un autre contexte public ou privé. La présentation des résultats d'autres terrains d'étude pourrait assurément contribuer à renforcer la validité externe de ce travail.

Enfin, il pourrait être judicieux de consacrer une attention plus particulière à l'instrumentation des Environnements Capacitants (Falzon et Mollo, 2009 et plus largement de s'interroger sur les organisations apprenantes et sur l'importance de la responsabilisation des acteurs (élus et

²⁷ Nous entendons par autres contextes d'études, d'autres organisations publiques engagées dans une démarche similaire de management des talents. Néanmoins, les expérimentations et travaux sont rares.

²⁸ Cadres de la ville, toutes entités comprises (Ville de Nice, métropole NCA et CCAS).

²⁹ Cf. Schéma 3 p. 20 : Processus de management des talents.

opérationnels) dans leur contexte professionnel. Cette continuité de recherche aurait pour objectif de s'attarder notamment sur l'articulation entre la stratégie (jeux d'acteurs) et les actions mises en œuvre, permettant une analyse plus fine des interactions et des impacts réels de l'engagement des parties prenantes (élus et top management) dans l'élaboration d'une innovation managériale.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Blatrix, C., et Bartoli, A. (2015). Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action.
- [2] Birkinshaw, J. M., et Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. MIT Sloan management review, 47(4), 81-88.
- [3] Braiden, E. (2009). Case Study of Grant Thornton. In Talent Management (pp. 66-77). Palgrave Macmillan, London.
- [4] Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. McKinsey Quarterly, 44-57.
- [5] Collings, D. G., et Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19(4), 304-313
- [6] De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. Recherches qualitatives, 3, 28-43.
- [7] Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2.
- [8] Falzon, P. (2005, December). Ergonomics, knowledge development and the design of enabling environments. In Humanizing Work and Work Environment Conference (pp. 10-12).
- [9] Falzon, P., Nascimento, A., et Pavageau, P. (2008). Towards models and tools for assessing the developmental quality of work. Human Factors in Organizational Design and Management—IX. Sao Paulo, 19-21.
- [10] Falzon, P., et Mollo, V. (2009). Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant. Laboreal, 5(1), 61-69.
- [11] Gallardo-Gallardo, E., DRIES, N., et GONZÁLEZ-CRUZ, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? Human Resource Management Review, 23(4), 290-300.

- [12] Iles, P., Chuai, X., et Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- [13] Khilji, S. E., Tarique, I., et Schuler, R. S. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 236-248.
- [14] Laszczuk, A., et Garreau, L. (2015, June). Le journal de bord sibyllique: de l'importance des anticipations dans le processus de construction de sens du chercheur en immersion.
- [15] Lewis, R. E., et Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- [16] Loufrani-Fedida, S., et Saint-Germes, E. (2015). Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis. @ GRH, (2), 99-125.
- [17] Michaels, E., Handfield-Jones, H., et Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- [18] Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- [19] Miralles, P. (2007). La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? *Management Avenir*, (1), 29-42.
- [20] Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 101-137.
- [21] Schuler, R. S., Jackson, S. E., et Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- [22] Scullion, H., et Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1061-1081.
- [23] Scullion, H., et Mullholland, M. (2020). Global Talent Management. *The SAGE Handbook of Contemporary Cross-Cultural Management*, 212.
- [24] Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent*. John Wiley & Sons.
- [25] Sparrow, P., Scullion, H., et Farndale, E. (2011). Global talent management: New roles for the corporate HR function. *Global talent management*, 39-55.
- [26] Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... et Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

[27] Vieira Rocha, E. (2004). Construction d'une communauté apprenante dans le contexte de la réforme : le cas d'un récit de vie d'apprentissage d'une équipe-école au Brésil (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat. Sherbrooke: Université de Sherbrooke, Faculté d'Éducation).

[28] Yin, R. K. "Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods, Vol. 5)." Sage Publications, Beverly Hills, CA. Rick Rantz Leading urban institutions of higher education in the new millennium Leadership & Organization Development Journal 23.8 (1994): 2002

ANNEXE 1 : GUIDE DE L'ENTRETIEN

Direction :
Service :
Fonction :
Date et heure de l'entretien :
Durée :

Bonjour, je m'appelle Jordan TOURNOIS, je prépare une thèse de *Doctorat Business Administration*, IAE graduate school of Management et d'autre part, chargé de développement des talents et de projets RH au sein de l'École des Cadres, service recrutements et carrières, de la Direction des Ressources humaines de la métropole CNA. Je tenais tout d'abord à vous remercier de me consacrer ce temps.

Dans ce travail de recherche, je cherche à mieux comprendre d'une part que signifie le talent dans les organisations publiques au travers de la métropole NCA, et d'autre part, comment mettre en place cette démarche. Après une année de lectures théoriques et méthodologiques, il est désormais temps, d'enrichir ce travail par une étude de cas approfondie dans une organisation publique. Pour cela, je vais conduire des entretiens avec différents niveaux : Elu(e)s, membres du Cabinet, Directeur Général des Services, Directeurs Généraux Adjointes, chefs de pôles, chargés de mission mais aussi des managers opérationnels et des agents afin de pouvoir croiser les données (convergence, décalages).

Ainsi, j'ai alors souhaité vous rencontrer pour avoir votre connaissance et perception du sujet. L'entretien est et restera strictement anonyme. Afin de conserver une meilleure fiabilité lors de la retranscription des réponses et m'alléger ma prise de note, je vous demande l'autorisation d'enregistrer cet échange.

L'entretien va se dérouler de la façon suivante. D'une durée d'une heure voire d'une heure et demie, l'entretien sera de type semi-directif c'est-à-dire que l'entretien sera basé sur différents thèmes définis : votre rôle et missions dans l'organisation, le talent, le management des talents et le rôle de l'École des Cadres.

Avant de commencer avez-vous des questions sur ce travail, l'entretien ?

TALENT ET MANAGEMENT DES TALENTS

Connaissances

Selon vous, que signifie le « talent » ?

Pensez-vous que le talent fasse l'objet d'une attention, voire d'expérimentations dans les organisations publiques et/ou entreprises françaises ? Européennes ? Internationales ?

Selon vous que signifie le management des talents ?

Connaissez le processus (les étapes) du management des talents ?

Pensez-vous que la métropole NCA s'appuie sur le « talent » et/ou sur le management des talents dans son fonctionnement ? Si oui, comment ? Et par qui ?

Management des talents

Existe-t-il une volonté de gérer les « talents » dans la collectivité ? Si oui, pourquoi et comment ?

Cette volonté dépendrait de qui ?

Pensez-vous avoir un rôle dans la gestion des talents (identification, développement, fidélisation) ? Si oui, comment ?

Comment permettez-vous le développement de vos collaborateurs ? Quels sont les freins que vous rencontrez ?

Pensez-vous que cette pratique peut améliorer la qualité du service pour les agents ? Pour les usagers ? Si oui, pourquoi et comment ?

Seriez-vous prêt (e) à vous engager dans cette pratique ? Si oui, pourquoi ? Que vous manquera-t-il pour vous y engager ?

Le management des talents permettrait-il d'améliorer les pratiques managériales ? Si oui, à quel(s) niveau(x) (humain, financier, organisationnel) ?

Méthodes et outils

Quels sont le(s) service(s) dont vous avez connaissance ou que vous pensiez capable(s) de mettre en œuvre cette innovation managériale ?

Quelles sont les dispositifs et/outils mis en place pour développer les « talents » ? Vous semblent-ils pertinents ? Les avez-vous utilisés ?

Que proposeriez-vous ?

ÉCOLE DES CADRES

Connaissances

Connaissez-vous l'École des Cadres ? Ses missions ? Si oui, au comment ?

Pensez-vous que cette cellule est réservée qu'aux « cadres » ?

Quels sont les dispositifs qu'elle met œuvre pour réaliser ses missions ?

Avez-vous participé à une de ses actions ? Si oui, laquelle (lesquelles) ?

Rôle et missions de l'EDC dans l'implantation du management des talents

L'École des Cadres a-t-elle un rôle dans le management des talents ? Si oui, pourquoi ? Comment ?

Pensez-vous qu'il serait nécessaire d'informer davantage les cadres, les agents du rôle de cette école interne ? Si oui, comment ?

Quels seraient les moyens qu'elle devrait développer pour impulser le management des talents à l'échelle d'un service ? Direction ? De la collectivité ?

Quelles seraient les principales difficultés ?

Attentes

Qu'attendez-vous, et votre équipe, de l'École des Cadres aujourd'hui ? Sur le moyen terme ? Sur le long terme ?

Que doit-elle déployer pour améliorer son fonctionnement et son efficacité (visibilité, mise à disposition d'outils) ?

Avez-vous d'autres questions, problématiques, connaissances qui pourraient enrichir cet échange ?

Clôture

Éventuellement connaissez-vous des personnes sensibles à ce sujet et donc susceptibles de m'aider à approfondir cette investigation ?

Pourrai-je vous contacter au besoin, pour des précisions ou des informations complémentaires ?

Je vous remercie très sincèrement de m'avoir consacré ce temps.

Auditer la « performance globale » : Retour d'expérience d'un outil destiné aux PME françaises et proposition d'une nouvelle définition

Stéphane Trébuçq

Professeur des universités - Université de Bordeaux
stephane.trebuçq@u-bordeaux.fr

Louis-Rémy Pinault

Expert en développement stratégique - Generali France
louis-remy.pinault@generalali.com

Hayat Kourda

Doctorante en sciences de gestion - Université de Bordeaux
hayat.kourda@u-bordeaux.fr

Résumé :

Au cours de ces dernières années, le concept de performance globale a connu un succès croissant, principalement dans la littérature anglo-saxonne. Toutefois, l'approche française a donné lieu à plusieurs expérimentations, et démarches d'audit. L'outil d'évaluation développé par le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) a inspiré une grande société d'assurance. La démarche développée par cette dernière peut être qualifiée d'intégrée, en rapprochant plusieurs vues : processus, risques, immatériels, parties prenantes, RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). Toutefois, cette réflexion a débouché sur un nouveau modèle permettant d'actualiser l'audit de la performance globale, en intégrant quatre nouvelles composantes : la résilience organisationnelle, ainsi que la prise en compte de trois types de transition, à savoir la transition énergétique, la transition numérique, et finalement la transition vers une économie circulaire. Ces composantes et leurs interactions s'appuient d'ores et déjà sur une littérature académique abondante.

Mots clés : performance globale, risques, processus, responsabilité sociétale des entreprises, capitaux immatériels, résilience organisationnelle, innovation, transition numérique, transition énergétique, économie circulaire

Introduction

Bien qu'il soit possible de retracer l'origine du concept de performance globale appliqué aux produits à la fin des années 80 (Barbiroli 1989), la diffusion académique de cette notion à l'échelle des organisations n'est apparue qu'au début des années 2000 (Dias-Sardinha et Reijnders 2001 ; Tesoro et Tootson 2001 ; Wagner et Schaltegger 2003 ; Alba et al. 2005 ; Bourgeois et Guiot 2005 ; Ding 2005 ; Labuschagne et al. 2005 ; Moquet 2005 ; Shen et al. 2005 ; Székely et Knirsch 2005).

Comme noté par Phé et al. (2016), elle peut être synonyme d'autres expressions, comme « performance élargie » ou « performance durable/soutenable ». Toutefois, pour Dias-Sardinha et Reijnders (2001), l'évaluation de la performance globale est liée aux objectifs stratégiques qui intègrent des dimensions sociales et environnementales. Il en est de même pour Moquet (2005), abordant la question de l'intégration des impératifs de développement durable dans les systèmes de pilotage de performance de l'entreprise. De nombreuses questions subsistent cependant, quant à la bonne compréhension et définition de ce concept (Capron et Quairel 2006). L'hypothèse d'une différence d'approche dans la littérature académique francophone et anglosaxonne a été avancée (Maurel et Tensaout 2014). La traduction en anglais de la notion de « performance globale » n'apparaît pas évidente. On pourra envisager alternativement : « global performance », « overall performance », « sustainability performance », « sustainable performance ». Toutes ces expressions relèvent-elles cependant de la même acception, et correspondent-elles aux mêmes problématiques ? Cette question mérite un examen plus approfondi, afin d'opérer une synthèse plus précise de la littérature académique francophone et anglo-saxonne.

Au-delà de ces débats, il est aussi intéressant de relever que certains organismes ont tenté de développer des outils permettant de rendre actionnable le concept de performance globale. L'un des plus connus, et qui a été largement diffusé en France, est celui du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Ce dernier a donné lieu à la publication d'un ouvrage, dont la principale originalité est de proposer un questionnement vis-à-vis des relations entretenues avec les différentes parties prenantes. Dans le cadre de cette recherche, nous nous appuyons sur une autre expérimentation, mise en œuvre par une société d'assurance à l'intention de ses clients. L'outil de performance globale a été développé sur des bases plus complètes que celui du CJD, en intégrant plusieurs objets de gestion : processus, risques, objectifs, parties prenantes, immatériels, indicateurs. Toutefois, face aux évolutions rapides de l'environnement économique, de nouvelles thématiques ont amené les concepteurs de l'outil à faire évoluer leur conception, vers une performance globale renouvelée et modernisée. L'étude de cas développée à partir de cette expérience menée par une société d'assurance permet de déboucher sur la proposition d'une redéfinition des composantes de la performance globale intégrant de nouveaux concepts clés en ce qui concerne les notions de résilience organisationnelle et territoriale et de multitransitions.

1 - La performance globale : quelle définition pour quelle mise en pratique ?

Dans cette première partie, nous tenterons tout d'abord de caractériser les spécificités de l'approche française en matière de performance globale (1.1.). Pour ce faire, nous avons procédé à une revue de littérature systématique, en mobilisant notamment le logiciel NVivo. Nous retenons ensuite l'exemple de la démarche d'autoévaluation ou d'autodiagnostic de la performance globale du CJD (1.2.). Ce premier cas nous permet de mettre en évidence une série de limites de ce type d'outil, et servira de base comparative à l'expérimentation analysée dans la seconde partie de cette communication.

1.1 Existe-t-il une spécificité de l'approche française en termes de performance globale ?

Afin de mieux cerner le concept de « performance globale », nous avons procédé à une recherche systématique des articles contenant cette expression dans plusieurs bases de données, à savoir Cairn, en langue française, et Ebsco, Sciencedirect, Springer et Wiley, en langue anglaise. Plusieurs variantes de l'expression ont été utilisées en français et en anglais, permettant d'isoler un ensemble de 168 articles (voir tableau n°1). Les articles ayant trait à des approches macro-économiques, retenant l'échelle gouvernementale des pays, ou trop techniques, en relevant des sciences de l'ingénieur, ont été exclus. Pour les articles restants, le dénombrement par langue montre un déséquilibre entre la production francophone et anglosaxonne. La traduction littérale en anglais « global performance » apparaît aussi très nettement en retrait par rapport aux expressions « sustainability performance » ou « sustainable performance ». Compte tenu des faibles effectifs obtenus pour « performance durable », « performance élargie », « performance soutenable » et « overall performance », ces articles ont été laissés de côté pour la suite de l'analyse.

**Tableau n°1 : Articles académiques consacrés à la « performance globale »
issus de 5 bases de données bibliographiques**

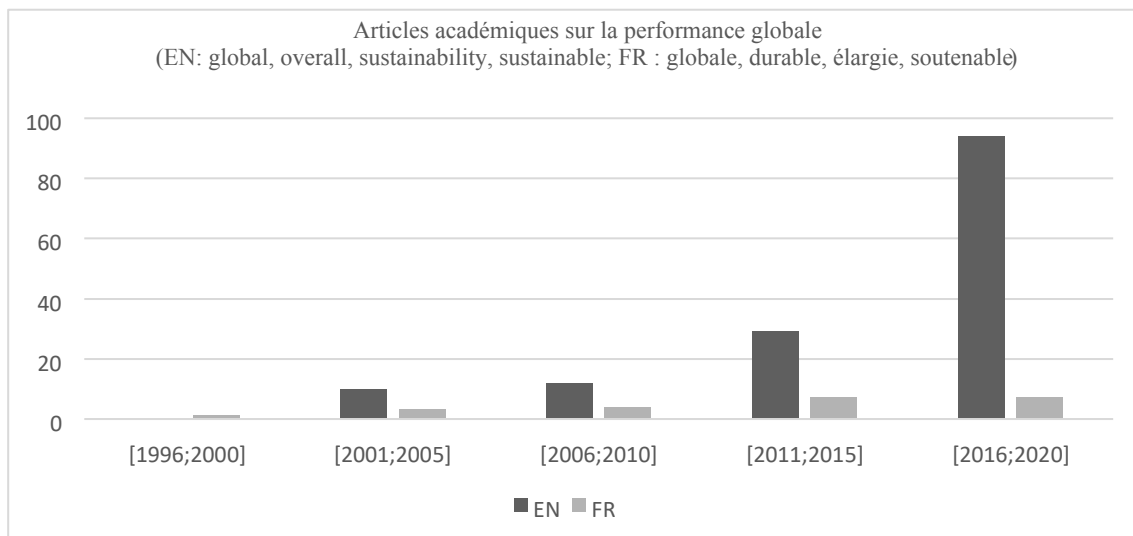
	Cairn	Ebsco	Science direct	Springer	Wiley	Total
« performance globale »	17	1	1	0	0	19
« performance durable »	2	0	0	0	0	2
« performance élargie »	0	0	0	0	0	0
« performance soutenable »	0	1	0	0	0	1
en français	19	2	1	0	0	22
« global performance »	0	2	4	2	2	10
« overall performance »	0	2	0	0	0	2
« sustainability performance »	0	11	56	9	8	85
« sustainable performance »	0	6	25	6	13	50

Auditer la « performance globale » :
Retour d'expérience d'un outil destiné aux PME françaises et proposition d'une nouvelle
définition

en anglais	0	21	85	17	23	146
Total	19	23	86	17	23	168

NB : parmi les articles rédigés en anglais, nous n'en avons qu'un seul rédigé par des auteurs français, illustrant la difficulté des auteurs français à diffuser leurs idées et travaux dans un cercle plus élargi sur un plan international.

**Graphique n°1 : Une progression des publications anglo-saxonnes
supérieure à celles rédigées en langue française**



Après intégration de cette base sous NVivo, nous avons procédé à une recherche systématique des 4 expressions retenues dans le texte des articles. Le résultat des recherches a été sauvegardé dans 4 nœuds, réunissant respectivement l'ensemble des paragraphes voisins à chacune des expressions. Il est alors possible de lancer une requête sur fréquence de mots sur chacun de ces nœuds. Après rapprochement des termes français avec ceux retenus en anglais, et sélection de ceux apparaissant les plus cités, il est possible d'obtenir le tableau comparatif présenté en annexe 1. Ce dernier permet de différencier assez nettement la littérature académique anglo-saxonne centrée sur la notion de performance globale, qui utilise la notion de « global » au sens de mondial et d'international, avec des problématiques manifestement de management, de stratégie et d'orientation client mais un intérêt quasiment nul pour le développement durable. Il est également possible de différencier le groupe des articles mobilisant la notion de « sustainability performance » comparativement à ceux ayant retenu l'expression de « sustainable performance ». Les premiers apparaissent beaucoup plus focalisés sur la notion de développement durable, celle d'indicateurs et de publication (disclosure), alors que les seconds apparaissent beaucoup plus orientés sur les pratiques. Comparativement, les publications françaises se distinguent par leur intérêt pour un modèle de performance globale et la prise en compte des parties prenantes. Afin de mieux caractériser cette différence d'approche, nous avons retenu les trois notions suivantes : « développement durable » (ou sustainable development), « parties prenantes » (ou

stakeholders) et « indicateurs » (ou indicators, KPI, metrics). Ces termes ont été recherchés sur l'ensemble du corpus puis croisés avec les différentes catégories d'articles. Le résultat, correspondant à une recherche matricielle dans NVivo, est restitué dans le tableau n°2 ci-après. Comme on peut le constater, l'approche française apparaît la plus focalisée sur le développement durable et la prise en compte des parties prenantes. L'approche anglo-saxonne, et notamment celle correspondant à la « sustainability performance » est beaucoup plus tournée vers la mesure, le choix et la synthèse des indicateurs. C'est une représentation moins relationnelle, et plus technique de la problématique. Cette dernière approche est probablement plus favorable à la production de publications scientifiques, alors que le préalable d'un échange avec les parties prenantes devient une barrière supplémentaire rendant la réflexion moins générique et plus difficile, en raison d'un accès nécessaire à des terrains d'expérimentation.

Tableau n°2 : Différences d'approche entre les quatre familles d'articles sur la performance globale

	A	A/D	B	B/D	C	C/D	D
	"développement durable" (EN ou FR)	%	"parties prenantes" (EN ou FR)	%	"indicateurs" (EN ou FR)	%	"performance" (EN ou FR)
EN : « global performance »	27	5%	25	5%	135	25%	545
EN : « sustainability performance »	723	19%	654	17%	1441	38%	3826
EN : « sustainable performance »	255	22%	152	13%	308	27%	1152
FR : « performance globale »	198	44%	150	33%	67	15%	455
Test de Khi-deux (probabilité)		840 (0,000)		562 (0,000)		124 (0,000)	

Note complémentaire : les tests de Khi-deux fournissent des différences également significatives au seuil de 1% entre les sous-corpus « sustainability performance », en langue anglaise, et « performance globale », en langue française.

Par ailleurs, si la majorité des articles francophones retiennent l'organisation comme unité d'analyse de la performance globale, on relève en revanche dans l'environnement anglo-saxon des unités beaucoup plus variées, comme les actifs industriels (Liyanage et al. 2009), les bâtiments (Bhochhibhoya et al. 2020), les villes (Wang et al. 2019), les collaborations interentreprises (Niesten et al. 2017), les événements sportifs ou culturels (Scrucca et al. 2016), les environnements virtuels d'apprentissage (Chaim et al. 2018), les usines ou sites

industriels (Behzad et al. 2019), les ateliers de travail (Zackrisson et al. 2017), les portefeuilles de titres (Lee et Faff 2009), les produits en phase de conception (Rodrigues et al. 2016 ; Schöggel et al. 2017), les projets (Ding 2005 ; Shen et al. 2005), les régions (Nunes et al. 2016), les secteurs (Kemp et al. 2016 ; Kumar et Anbanandam 2020), les réseaux sociaux (Queiroz 2018), les fournisseurs (Khan et al. 2018 ; Giannakis et al. 2020), la supply-chain (Clivillé et Berrah 2012 ; Di Vaio et Varriale 2019). Cette capacité à explorer une telle variété d'unités d'analyse explique en partie l'essor des publications anglo-saxonnes.

S'agissant de la définition de la performance globale, la situation semble contrastée (voir tableau n°3). D'une manière récurrente, un consensus semble se dégager pour reconnaître que la performance globale couvre les domaines de la performance économique, de la performance sociale et de la performance environnementale, rappelant en cela les travaux d'Elkington (1997) ayant proposé la notion de Triple Bottom-Line. Celle-ci n'est autre que le fait de définir trois listes d'indicateurs couvrant respectivement les notions de performance économique, sociale et environnementale. Une certaine imbrication semble cependant être entretenue entre les notions de « performance sociétale » et de « performance globale » (Crutzen et van Caillie 2010). Toutefois, la performance sociétale s'inscrit souvent dans une tradition de travaux académiques bien particulière, reposant sur l'utilisation d'évaluations externes de la responsabilité sociétale des entreprises, via les notations élaborées et diffusées par les agences extra-financières, de type KLD (Kinder Lydenberg Domini, première agence américaine du genre). Nuber et al. (2020) préfèrent utiliser, quant à eux, le concept de « sustainability performance ». Cependant, ils estiment qu'il n'existe pas de définition universellement reconnue de cette performance, et qu'à défaut, les données disponibles dans la base Asset4 tiennent lieu à la fois de définition et de mesure. Cette approche est naturellement préjudiciable, et entretient une confusion entre l'approche ESG (environnement, social, gouvernance), et l'approche de la performance globale, qui place l'économique au même niveau que le social, et l'environnemental, et où la gouvernance n'est qu'une pratique venant en appui de ces trois performances. Selon Nikolaou et al. (2019), s'il s'agit de définir la performance globale en rapport avec la notion de développement durable, une clarification s'impose sur la nature de la durabilité poursuivie. S'agit-il d'une durabilité sous sa forme faible ou forte ? Maurel et Tensaout (2014) aident aussi à clarifier deux approches apparemment complémentaires. D'une part, les trois performances, économique, sociale et environnementale, interagissent les unes sur les autres, d'autre part, ces trois performances peuvent être agrégées dans une mesure qui les synthétise. Selon Capron et Quairel (2006), l'adjectif « global » a plusieurs acceptions possibles. Il s'agit d'abord de caractériser le périmètre de l'analyse, afin de prendre en considération l'ensemble des éléments liés à l'activité de l'entreprise, intégrant de ce fait les effets auprès des différentes parties prenantes. Il s'agit ensuite d'une évocation de la notion d'équilibre entre les trois performances, qui caractérise la notion de performance globale. Pour ces auteurs, la « performance globale » peut autant faire l'objet d'une appréciation externe, par des analystes financiers et extra-financiers ou des agences de notation ou société de conseil et audit, que d'une appréciation interne, intégrée aux outils de gestion. Il y a ici débat et controverse quant

au fait de savoir si le « balanced scorecard » pourrait représenter un système de pilotage pertinent de la « performance globale » (Capron et Quairel 2006). D'autres instruments, et normes, comme l'ISO 26000 ou la GRI (Global Reporting Initiative) sont considérés comme relevant du niveau propre à la « performance globale ». L'idée selon laquelle un reporting global légitimerait l'existence, *de facto*, d'une performance globale qui reste toutefois un raisonnement sujet à caution, que certains auteurs réfutent (Chauvey et al. 2015). Ce sont notamment les idées d'équilibre entre les performances et l'absence d'incompatibilité entre les objectifs poursuivis qui sont contestées.

Tableau n°3 : Définitions de la performance globale

Auteurs	Extraits abordant la définition de la « performance globale »
Crutzen et van Caillie (2010)	“Dohou et Berland (2007) présentent plusieurs outils qui permettent de mesurer la performance sociétale de l'entreprise à travers la définition des dimensions du développement durable.”
Capron et Quairel (2006)	“ (...) la performance globale est entendue comme couvrant les impacts des activités de l'entreprise auprès de ses parties prenantes internes, globalement au niveau sociétal et d'autre part, un élargissement équilibré des objectifs stratégiques et des performances (par exemple modèle du Triple P : People-Planet-Profit ou modèle de la Triple Bottom Line) (Elkington, 1997) ”
Maurel et Tensaout (2014)	“Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a été progressivement élargie, au cours du vingtième siècle, afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit ou « stakeholders » (Zenisek 1979). Cette vision d'une performance élargie conjuguant les dimensions sociale, économique, sociétale et environnementale fait référence à la notion de « performance globale », qui vise à dépasser la définition segmentée des performances économique et sociale dans les organisations dont l'objectif est de délivrer des avantages sociaux et environnementaux (Elkington 1997 ; Paton 2003). Ainsi Baret (2006) définit la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales », ou Reynaud (2003) comme la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale. Cette conceptualisation de la performance est celle soutenue par la théorie des parties prenantes (TPP). En effet, le terme de performance globale a émergé pour tenir compte des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel-Lanoizelée 2010) et de responsabilités sociale et sociétale (RSE), même si le concept admet une diversité d'acceptions selon que l'on s'inscrit dans la vision européenne ou américaine de la RSE.”

Lee et HaBrookshire (2018)	“Lourenço, Branco, Curto, and Eugenio (2012) define corporate sustainability performance as “measuring the extent to which a firm embraces environmental integrity, social equity and economic prosperity into its operations, and ultimately the impact they exert on the firm and society” (p. 417). This definition is consistent with the triple bottom lines of organizational sustainability performance— financial, social, and environmental performance.”
Nikolaou et al. (2019)	“The confusion of definitions and scholars’ interest in weak sustainability impede the ability to measure corporate sustainability performance under a general accepted methodology. Although many of the current measurement frameworks examine the selection of appropriate indicators, measurement units and the composition of
	diverse indicators (Veleva et al., 2003; Singh et al., 2007), only few works have been carried out to discuss the definition of appropriate thresholds and significant points of strong sustainability (e.g. substitution capability of three components of sustainability) (Málovics et al., 2008).”
Nuber et al. (2020)	“As there is no common definition of sustainability performance, we rely on the established database Asset4 by Thomson Reuters, which has been used in former empirical-quantitative research (e.g., Velte, 2017). ESGEP was derived from the database in August 2018. ESGEP is a proxy for sustainability performance because it includes the triple bottom line (Elkington, 1998) and adds governance performance, as a crucial moderator in sustainability performance (Kabir & Thai, 2017). Moreover, we include sustainable economic performance because White (2013) highlights the omittance of the economic dimension of sustainability in other studies. Asset4 measures ESGEP by categorizing data points and creating ESGE factors and pillars. The overall ESGEP pillar score can be described as an equal-weighted rating, reflecting a balanced view of a company's performance in the areas of environmental, social, governance, and long-term sustainable economic performance (Thomson Reuters, 2015).”

1.2 Quelles sont les limites des expérimentations antérieures en matière de performance globale ?

Concomitamment aux premiers travaux académiques consacrés à la « performance globale » que nous venons de passer en revue, certains réseaux professionnels se sont emparés de ce même concept. Ils sont même allés jusqu'à l'incarner dans un outil d'autodiagnostic, et ce, dans le cadre d'une expérimentation conduite à grande échelle, et proposée à l'ensemble des 3 500 dirigeants français du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants). Portant des

valeurs sociales et progressistes, la démarche « CJD performance globale » a rencontré un vif succès, avec plus de 1 200 entreprises engagées. Comme l'ont noté Delchet-Cochet et Vo (2012), cette démarche a également eu pour originalité de s'adresser à un public de PME, habituellement peu équipées en outils intégrant les notions de RSE. La démarche a aidé les entreprises à progresser dans l'ensemble des composantes de la performance globale. L'analyse de cet engagement laisse apparaître des motivations multiples, à la fois économiques, sociales et environnementales, avec un biais de taille ; les structures disposant d'un plus gros effectif employé sont plus attirées par ce type de démarche, et ce probablement pour une raison de temps, de moyens disponibles, et de pressions externes liées aux attentes des clients (Vo et al. 2015).

Plus qu'un simple diagnostic, le CJD propose une démarche projet, dont le contenu a d'ailleurs été formalisé et publié en 2004, aux éditions d'Organisation. Quatre étapes successives sont préconisées :

- étape 1, une phase de réflexion et d'appropriation du dirigeant durant une semaine,
- étape 2, une phase de sensibilisation des acteurs internes de l'entreprise sur une semaine à nouveau,
- étape 3, la phase de diagnostic étalée sur un mois,
- étape 4, une phase de synthèse générale de 1 mois et demi, débouchant sur des modalités concrètes d'actions.

L'outil de diagnostic aborde les thématiques suivantes : (1) les principes de gouvernance, (2) la performance économique, (3) les parties prenantes, avec notamment les clients, les fournisseurs, les salariés, l'environnement naturel, l'environnement sociétal, les actionnaires ou associés. Comme on peut le constater, l'outil ne retient pas exactement une approche de tripleperformance, mais une approche mixte, intégrant les aspects classiques de la gouvernance et de la performance économique, puis une approche, novatrice pour l'époque, par parties prenantes.

La qualité de l'outil du CJD repose tout d'abord sur la confrontation de l'avis du dirigeant et de l'avis exprimé par les parties prenantes externes. Par ailleurs, l'analyse suggérée s'opère selon deux axes : d'une part, la performance de l'entreprise, autrement dit sa capacité à satisfaire la partie prenante considérée, d'autre part, l'importance de l'enjeu, terminologie qu'il conviendrait de remplacer par la notion de matérialité des enjeux. Ce type d'approche, on le voit, préfigurait ce que sont devenues ultérieurement les cartes de matérialité, généralisées désormais dans la plupart des reportings classiques ou intégrés des grandes entreprises. L'approche préconisée par le CJD reste simplifiée, puisque les échelles disponibles pour qualifier l'importance ou la satisfaction sont binaires (très important/moins important ; satisfaisant/moins satisfaisant).

En ce qui concerne les aspects plus techniques, ayant trait notamment aux indicateurs de performance, l'outil d'autodiagnostic du CJD n'impose, ni ne suggère rien. La démarche

proposée relève plus d'une logique d'inventaire, permettant au dirigeant de prendre conscience par lui-même des limites de son système de pilotage en termes de performance globale, dans les domaines listés. La mention des indicateurs n'apparaît pas par ailleurs comme l'élément central de la démarche, puisque ces derniers n'interviennent pas dans la synthèse finale de l'outil. Cette dernière est orientée selon les actions, classées par degré de priorité. De facto, l'outil véhicule implicitement beaucoup plus une logique d'action que de mesure, cette dernière pouvant être considérée comme plus rébarbative à un public de dirigeants. En ce sens, l'outil du CJD apparaît difficilement intégrable à un système d'information déjà en place. Il a été conçu pour être utilisé d'une manière autonome, et dissociée d'un système déjà en place de management de la performance. À titre illustratif, si l'une des questions a été posée sur la formalisation de la stratégie, et une autre sur sa mise à jour, la démarche reste peu intrusive. Elle ne demande pas de clarifier l'ensemble des objectifs stratégiques poursuivis.

Si l'expérience CJD devait être actualisée, on ajouterait certainement une logique proche de la philosophie du « Big Data », avec non seulement un second niveau d'analyse, c'est-à-dire la capacité à positionner les réponses d'une entreprise par rapport à ses homologues (approche dite de benchmarking), mais aussi en développant la capacité de mettre en évidence les interconnexions entre l'ensemble des éléments abordés dans le questionnaire évaluatif. Il serait alors possible de répondre à des questions du type : « dans quelle mesure un effort en matière de formation sur la problématique écologique est-il de nature à améliorer la performance environnementale ? ». L'outil initial du CJD était bien doté dans la section « environnement naturel » d'une question « l'entreprise a-t-elle mis en œuvre un plan d'information et de formation vis-à-vis des salariés ? (Réponse Oui/Non, Enjeu très important/moins important, Niveau satisfaisant/moins satisfaisant) ». Une telle information reste toutefois trop restreinte pour être exploitable ultérieurement. Le plan d'information ou de formation nécessiterait un degré de description beaucoup plus précis quant au contenu, au nombre de personnes touchées, et aux dépenses associées engagées.

D'autres outils de diagnostic, développés ultérieurement, se sont aussi appuyés sur l'approche bien connue des auditeurs, appréciant le degré de maturité organisationnelle à partir du schéma de Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act). En attribuant 25 points à chaque lettre du schéma PDCA, toute question évaluative peut être transposée en score en base 100. L'avantage du schéma PDCA est qu'il intègre implicitement un questionnement sur l'existence ou l'absence d'indicateurs, autrement dit de mesures de performance, et de mesures correctives, répondant à une logique d'amélioration continue. Plutôt que de se situer dans une perspective d'utilisation ponctuelle d'un outil de diagnostic, le scoring PDCA en base 100 permet une meilleure mise en évidence des progrès réalisés d'une année sur l'autre. Cette approche est systématiquement retenue par l'AFNOR, dans le cadre de ses outils d'évaluation, comme notamment l'EFQM, l'AFAQ 26000, ou encore dans celui qu'elle a consacré à la « Performance globale ». Ce dernier modèle, comme dans la plupart des modèles d'excellence opérationnelle, distingue deux catégories de variables : (1) un ensemble de facteurs, qui en fonction de leur maîtrise, permettent d'atteindre (2) des résultats. L'AFNOR propose ainsi d'isoler cinq facteurs de performance globale :

- a) le déploiement de la politique et l'atteinte des objectifs,
- b) l'orientation client et parties prenantes,
- c) le management des ressources,
- d) le management des processus, activités et risques,
- e) le management des compétences, aboutissant à (f) des résultats en termes de sécurité, (g) des résultats RH, (h) des résultats en termes d'environnement, (i) des résultats en termes de qualité. Bien que plus riche que le modèle CJD, en apportant les notions de ressources, de risques et de processus, et en clarifiant les notions des résultats sur un plan social et environnemental, ce type de modèle masque en revanche la dimension financière et économique, et n'arrive pas à mettre en évidence les interactions entre les trois performances. Certaines thématiques comme les capitaux immatériels, bien présentes dans des outils comme la carte stratégique de Kaplan et Norton (capital humain, capital informationnel, capital organisationnel), n'apparaissent pas. Abordées indirectement dans la partie ressources, ce type d'outil ne permet pas de proposer une analyse de l'entreprise en fonction de ses différents capitaux. La notion de résultats peut également être contestée, puisqu'aujourd'hui, les référentiels les plus récents, comme celui de l'IIRC, privilégient la notion d'impact, sensiblement différente puisque la mesure n'est plus tournée vers l'interne mais vers une appréciation des externalités. Il y a peut-être là l'illustration d'une certaine forme de difficulté d'appropriation de l'objet « performance globale », tiraillée entre une approche interne de la performance et une approche sociétale de performance orientée impacts externes.

Un inventaire des démarches de « performance globale » a également été réalisé récemment en France (Phé et al. 2016), dans le cadre de la plateforme RSE et France Stratégie, organisme public chargé de produire des analyses prospectives sur les grands sujets sociaux et économiques. L'analyse a permis de distinguer deux types d'approches distinctes, d'une part les approches comptables, reposant principalement sur des valorisations monétaires, et les approches par tableau de bord ou démarche de diagnostic, reposant respectivement sur des indicateurs ou des questions évaluatives. Dans le domaine comptable, deux approches académiques sont retenues. La première est proposée par Richard, plus communément appelée modèle CARE, permettant de suivre comptablement l'évolution de trois capitaux, à savoir le capital financier, le capital humain et le capital naturel. Dans le cas présent, la performance est jugée à l'aune de la capacité à développer ces capitaux, sans effet de substitution. Cette proposition comptable s'écarte apparemment d'une solution reposant sur une batterie d'indicateurs permettant d'isoler des problèmes précis (pollution des sols, perte de biodiversité, raréfaction des ressources, stress trop élevé des salariés, ...). L'ensemble des problématiques sont en effet ramenées à une dimension monétaire, puis agrégées en trois capitaux. La capacité à désagréger et décomposer les écritures comptables n'est pas discutée ni évoquée. La seconde approche comptable explorée, est celle proposée par Pigé. Elle a pour originalité de questionner le rapport entre l'entreprise et son territoire, en proposant d'extraire du système d'information l'ensemble des éléments caractérisant cette relation. Ce questionnement permet alors de remonter à la problématique d'une stratégie territoriale

performante et responsable, conduisant à privilégier des rapports avec des partenaires économiques de proximité, maintenant l'emploi local ou régional, et limitant notamment les gaz à effet de serre et leurs effets nocifs associés en termes de réchauffement climatique. Dans ces deux approches, à l'inverse de l'approche précédemment décrite du CJD, on peut noter que l'information détaillée de chacune des parties prenantes n'apparaît pas comme un élément prioritaire. L'information comptable sur les composantes de performance économique, sociale et environnementale ne permet pas non plus d'en comprendre clairement les interactions potentielles. Cette approche interactive pourrait être mise en œuvre en revanche en mobilisant la technologie des tableaux de bord, prospectifs, appelés plus couramment « balanced scorecard », et dont la prise en compte du développement durable a débouché sur les « sustainability balanced scorecard » et plus récemment encore les « integrated scorecard » en phase avec les exigences d'un reporting intégré. Idéalement, chaque indicateur x peut être mis en relation avec un indicateur y , de telle sorte que la relation x ou y soit testée et étudiée statistiquement. Une telle mise en œuvre implique cependant plusieurs conditions : une prise de conscience préalable des relations de cause à effet, une accumulation suffisante de données observées, et une capacité technique à détecter ou tester statistiquement de telles relations (« machine learning »), ou à défaut à les observer (techniques de « data visualization »). L'inconvénient de telles approches réside cependant au niveau de l'absence de standardisation des indicateurs sur lesquelles elles reposent. Il s'agit donc de démarches spécifiques, adaptées à un métier précis et une stratégie définie. Comme dans les démarches d'audit organisationnel, l'analyse de systèmes de pilotage de la performance globale n'intervient pas directement sur les indicateurs, mais sur leur pertinence, leur dépassement des cibles à atteindre et leur tendance. Une telle analyse nécessite toutefois une excellente connaissance de l'activité, et l'accès à des documents de gestion demeurant généralement confidentiels. Le regard interne ou externe sur la performance globale apparaît très différent.

2 - La démarche d'autoévaluation de la performance globale développée par une société d'assurance : expérimentation et redéfinition d'un concept

Nous aborderons le cas d'une société d'assurance ayant mis au point un nouvel outil de mesure de la performance globale, afin de détecter les prospects les plus avancés en matière de RSE mais également d'aider ses clients à progresser (2.1.). À partir de ce cas concret, nous proposerons une nouvelle définition de la performance globale (2.2.).

2.1 Développement d'un modèle intégré de performance globale

Dans cette section, nous présentons une étude de cas, s'appuyant sur notre expérience de recherche-action au sein d'un grand réseau assurantiel, intervenant en France, en tant que filiale d'un groupe étranger. Bien que le groupe, pour son propre compte, soit officiellement très engagé en matière de RSE, la démarche de « performance globale » est une initiative locale au sein du groupe. Elle a été conçue sur le segment de marché couvrant les PME et

l'activité IARD ((incendies, accidents et risques divers). Son développement s'est échelonné sur plusieurs mois, et s'est opéré en plusieurs étapes. Fin 2018, le moteur d'autoévaluation était au point, avec une plateforme en ligne, se présentant sous la forme ci-après (voir graphique n°2). On y retrouve des notions de risques, coûts, différenciation, innovation et réputation, parlantes pour un public de dirigeants. Cette communication évite les thématiques de la RSE et des parties prenantes, abordées ultérieurement dans le processus d'évaluation.

Graphique n°2 : représentation graphique retenue pour introduire la notion de performance globale par l'assurance auprès de ses clients



Le concept de « performance globale » apparaît en phase avec l'expérience des assureurs. D'une part, ceux-ci sont habitués à traiter les risques, qui sont au cœur de leur activité. Il s'agit de proposer un contrat d'indemnisation au client pour pallier tel ou tel risque. Naturellement, plus la probabilité et la gravité du risque sont importantes, plus la prime d'assurance doit être accrue. En d'autres termes, si l'assureur veut éviter de perdre de l'argent, il se doit d'évaluer les risques encourus par son client. Les risques dont le client souhaite s'exonérer doivent être analysés, et élargis à d'autres causes susceptibles d'entraîner des conséquences inattendues. L'analyse doit donc être globale, et non partielle. Quant à l'approche, elle se doit d'être holistique, conformément à l'esprit initial de la performance globale, et à la philosophie de l'analyse systémique.

Les assureurs sont toutefois rarement sollicités dans le cadre de l'élaboration des normes ISO. Leur connaissance des normes ISO est imparfaite, à commencer par l'ISO 31000 dédiée au management des risques. Celle-ci définit toutefois un risque comme « un élément d'empêchement de la réalisation d'un objectif stratégique ». Le lien risque-stratégie apparaît donc *de facto*. Le lien stratégie-processus-immatériels s'en trouve conforté même s'il

n'apparaît pas comme une évidence, bien que très présent dans les travaux du « balanced scorecard » et de la « carte stratégique » de Kaplan et Norton. En effet, ces derniers établissent un lien très clair entre d'une part les processus clés et la proposition de valeur pour le client, et d'autre part les capitaux immatériels (humain, informationnel, organisationnel) indispensables et la bonne maîtrise des processus internes.

La montée en puissance de la thématique de la RSE, s'est matérialisée par l'approbation de la norme ISO 26000 en 2010. Celle-ci a notamment permis de clarifier les domaines devant donner lieu à une attention spécifique des entreprises. Un travail de mise en relation avec la norme GRI a également été mené, de telle sorte que l'ISO 26000 est désormais dotée d'une table de correspondance avec le jeu des indicateurs pris en compte dans l'élaboration des rapports de développement durable des entreprises. Sous un angle assurantiel, la RSE présente l'avantage non négligeable de mettre l'entreprise à l'abri de nombreux risques. À titre d'exemple, des employés satisfaits de leurs conditions de travail et des formations, dont ils ont bénéficié, auront généralement tendance à réduire leur absentéisme et taux d'erreurs. Cela signifie que la recherche de facteurs de performance sociale peut contribuer à réduire d'éventuels sinistres, tels que l'incendie d'une entreprise. Par extension, et généralisation, les éléments de performance sociale et de performance environnementale, intégrés à la stratégie RSE de l'entreprise, conduisent à réduire les risques. En l'occurrence, la proposition de l'ISO 31000 tend à s'inverser. La stratégie, déclinée en objectifs stratégiques intégrant les domaines de la RSE, implique par conséquent préventivement la réduction des risques.

L'intégration de ces expériences, connaissances et raisonnements a permis de développer un modèle de performance globale original, allant plus loin que l'approche CJD, et conduisant à rattacher d'une manière inédite une série d'objets de gestion, à savoir les risques, les processus, la stratégie, les indicateurs, les capitaux immatériels, les sources normatives telles que l'ISO 26000 et la GRI, ainsi que naturellement les parties prenantes. Sur un plan technique, l'approche a consisté à choisir les processus comme point d'entrée à l'autoévaluation, faisant ensuite l'objet d'une vérification et d'un accompagnement par les agents d'assurance. Chaque question évaluative appelle une réponse, renvoyant à une échelle proche de la logique PDCA et transposée en score de maturité organisationnelle ou de maturité. Un système de pondération permet d'atténuer le poids de certaines questions lorsque celles-ci sont jugées trop standardisées et peu pertinentes au regard du modèle économique de l'entreprise et de sa stratégie. Les macroprocessus retenus sont les suivants : achats, ressources humaines, ventes, production ou réalisation, systèmes d'information, finances, innovation et management. Ces derniers apparaissent en phase avec le référencement de l'APQC, bien que sensiblement différents.

La mise en relation des processus avec les autres objets de gestion a nécessité un travail de référencement des sources et des bases de données disponibles. Pour les risques, Darsa (2017) a proposé notamment une banque de données de 365 risques, classés en 14 méta-catégories, chacun des risques étant renseigné en termes de niveau de « détectabilité », de « sévérité », et de « probabilité d'occurrence », de « facteur déclenchant », de « conséquences dommageables », et de « actions permettant d'atténuer l'exposition au risque ». L'EFQM fournit

également des sources utiles de questionnement susceptible d'apprécier l'efficacité opérationnelle des entreprises, selon une logique proche du balanced scorecard. L'Observatoire de l'Immatériel en collaboration avec la société conseil Goodwill Management a par ailleurs produit plusieurs référentiels mettant à jour des éléments d'évaluation des actifs immatériels. L'élaboration du modèle de performance globale a donc consisté à consulter ces différentes sources, pour finalement aboutir à une indexation complète des questions évaluatives. Cette indexation consiste à rattacher la question soulevée à un ou plusieurs éléments de risque, de capital immatériel, de thématique RSE conforme à l'ISO 26000 et le ou le(s) indicateur(s) GRI associé(s). Finalement, l'assurance a établi une base de données récapitulant les menaces pouvant émerger d'une mauvaise gestion des processus afin d'établir un score agrégé de vulnérabilité en lien avec huit domaines :

- la gestion des clients, l
- la gestion des finances,
- la gestion des fournisseurs,
- la gestion des informations,
- le management
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des produits et des services,
- et finalement la gestion de la réputation et de l'image.

Les réponses apportées par le dirigeant, voire éventuellement par les membres de son équipe, sont ainsi réorganisées selon quatre vues : (1) la maîtrise des processus, (2) les points de vulnérabilité, (3) la robustesse des capitaux immatériels, (4) le degré de maturité RSE. Outre ces vues de synthèse, chaque réponse aux questions est retraduite en recommandation. Chaque question suggère des améliorations dans les pratiques de gestion. En fonction de la réponse apportée, la recommandation retourne un verbe associé au degré de maturité de l'organisation

(« prévoir » si rien n'a été prévu à ce jour, « mettre en place » si cet élément a été prévu, « finaliser » si la mise en place a commencé, « parfaire » si la mise en place est achevée, « maintenir » si la pratique est installée). L'absence d'indicateur permet également d'activer la suggestion d'indicateurs reconnus, issus de la GRI.

Comme dans l'approche « performance globale » CJD, il est intéressant d'observer qu'un scoring spécifique pour la « performance sociale », la « performance environnementale » et la « performance économique » n'a pas été directement envisagé. Cependant, l'outil permet d'obtenir un scoring du « capital humain », proche de la performance sociale, et « capital naturel », proche de la performance environnementale. Ces éléments peuvent être également croisés avec les rubriques de l'ISO 26000, et les scores associés de maturité RSE. Pour la partie sociale, on peut notamment citer la rubrique 6.4. Relations et conditions de travail, et pour la partie purement environnementale, la rubrique 6.5. intitulée « Environnement » dans la norme 26000. Comme dans les modèles de type EFQM, un score global peut être reconstitué à partir des notations attribuées aux différents processus. L'agrégation des scores en termes de vulnérabilité, d'immatériels ou de RSE apparaît moins

utile, à partir du moment où l'éclatement des scores a précisément vocation à mettre en évidence les points faibles, moyens et forts de l'entreprise. L'approche processus peut par exemple révéler une faiblesse en termes de systèmes d'information. Celle sur les immatériels pourra, pour sa part mettre en évidence, un problème dans la gestion du capital naturel. Quant à elle, l'approche RSE pourra souligner un faible niveau de respect des Droits de l'Homme. Les scores de vulnérabilité peuvent enfin mettre en évidence, par exemple, une défaillance au niveau des installations. Au final, on constate que l'ensemble de ces vues sont complémentaires, et non redondantes.

L'ensemble des réflexions ayant présidé à la mise au point de cet outil d'autodiagnostic et d'audit a débouché sur une nouvelle définition de la performance globale, actualisée au regard des transformations rapides de l'environnement économique.

2.2 Vers une nouvelle définition de la performance globale

Le nouveau modèle conserve les acquis d'une conception intégrée de la RSE, des parties prenantes, des immatériels, des risques, des processus et de l'excellence opérationnelle. Ces thématiques sont très largement documentées dans la littérature académique. Certaines recherches montrent, par ailleurs, les liens entre ces différentes composantes. Avram et Avalsilcai (2014) illustrent les possibilités d'un cadre conceptuel permettant d'intégrer la RSE aux outils de pilotage de la performance. Abbas (2020) propose également un modèle reliant RSE, management de la qualité et performance environnementale. Martinez-Conesa et al. (2017) reviennent aussi sur le lien RSE – performance économique en introduisant la variable médiatrice de l'innovation. Suganthi (2019) opère également une relation directe entre d'une part les immatériels, et notamment « capital humain », et d'autre part, les pratiques favorables à une meilleure performance environnementale. De même, en termes de management des risques, la relation avec la performance opérationnelle a bien été établie. On peut notamment citer la recherche de Callahan et Soileau (2017) attestant empiriquement d'un tel lien. D'une manière plus précise, Durst et al. (2019) confirment qu'un management des risques liés aux connaissances a un effet positif sur la performance organisationnelle (croissance, agilité, réactivité, créativité, durabilité). Trébuq et Magnaghi (2017) montrent également dans quelle mesure les démarches d'excellence opérationnelle, comme l'EFQM, sont compatibles avec l'analyse des interactions entre les différents capitaux immatériels.

À l'ensemble de ces composantes, un nouvel objet de gestion peut être ajouté. Celui-ci correspond à la notion de « résilience organisationnelle », pouvant être considérée comme une dimension intégrée ou orthogonale à la notion de performance¹. Il y a lieu de différencier management des risques et résilience organisationnelle, puisque ce dernier concept est en lien non pas avec les éléments prévisibles (risques), mais avec les chocs ou

¹ Voir à ce sujet la conférence de Jean-Marc Jancovici, dirigeant de la société Carbone 4 et président du Think Tank « Shift Project » : <https://www.youtube.com/watch?v=CXA2BA9in30>. Ce point fait toutefois débat, puisque certains auteurs considèrent la fiabilité et la résilience comme des dimensions de la performance (Hollnagel et al. 2009).

les événements difficilement anticipés (incertitudes). La revue de littérature réalisée par Linnenluecke (2017) permet de mettre en évidence plusieurs courants de recherche. La résilience peut toutefois être assimilée à la fois à une stratégie d'anticipation, et à la capacité d'une organisation à surmonter une situation ou un événement nécessitant une réponse et la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité (Wildavsky 1988). Conz et Magnani (2019) identifient, quant à eux, trois familles :

- a) la résilience en tant que capacité à anticiper et à se préparer,
- b) la résilience comme robustesse, autrement dit capacité à absorber un choc et à s'adapter,
- c) la résilience en tant que capacité à trouver des solutions, à réagir et finalement à récupérer et à se reconstruire.

Linnenluecke (2017) isole quant à lui cinq grands thèmes dans la littérature :

- a) la capacité à répondre à des chocs externes,
- b) la fiabilité organisationnelle,
- c) le talent des salariés,
- d) la flexibilité et l'adaptabilité du modèle d'affaires,
- e) la capacité de réduire les vulnérabilités et ruptures de la chaîne d'approvisionnement.

Dans les recherches les plus récentes, une théorisation micro-économique utile pour les entreprises commence à émerger, reposant sur une typologie des chocs et des différentes tactiques possibles (Dormady et al. 2019). Burnard et Bhamra (2011) identifient, quant à eux, plusieurs phases. La première est liée à l'émergence de la menace et à l'apparition d'un événement critique. La seconde correspond à la période critique. La troisième est liée aux réponses apportées, avec des ajustements plus ou moins pertinents. La quatrième renvoie à la capacité d'apprentissage de l'organisation. L'aptitude à détecter les signaux faibles est essentielle, de même que celle à trouver, traiter et échanger les informations clés, ainsi qu'à se transformer. Boscher (2014) insiste également en termes de résilience sur l'importance de la mise en œuvre d'une réflexion et d'une action à un échelon local, territorial, mobilisant un réseau complexe d'acteurs privés et publics. En ce sens, la thématique de la résilience organisationnelle apparaît étroitement imbriquée avec une stratégie prenant en compte les attentes des différentes parties prenantes.

Trois autres thématiques peuvent être ajoutées au modèle de performance globale de l'entreprise :

- la transition énergétique,
- la transition numérique,
- et la transition vers une économie circulaire.

Elles entrent en résonance non seulement avec des préoccupations managériales très médiatisées, mais également avec une série de travaux académiques. La transition

énergétique est liée à l'inexorable raréfaction des ressources pétrolières (Rogge et Dütschke 2018), et la nécessité de décarboner les modèles d'affaires (Felix et Garcia 2019). La mise en oeuvre d'une telle transition ne relève pas exclusivement de la seule responsabilité de l'entreprise. Elle dépend de politiques macro-économiques, renvoyant en ce sens aux relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics, mais aussi à un contexte institutionnel nécessitant le partage de valeurs communes (Milchram et al. 2019). Cette thématique amène bien à considérer l'entreprise non plus sous un angle économique, mais selon une perspective politique et sociétale. La transition numérique englobe, quant à elle, une grande diversité de sujets : robotisation, biométrie et reconnaissance faciale, intelligence artificielle (Brock et von Wangenheim 2019), automatisation, chatbot, internet des objets, Big Data, blockchain, capteurs et ordinateurs quantiques. L'une des principales problématiques consiste à déterminer le degré de prise de conscience des dirigeants et managers vis-à-vis de ces mutations technologiques (Li et al. 2019). Celui-ci est effectivement un préalable à tout développement d'une stratégie de digitalisation (Gobble 2018 ; Mugge et al. 2020). La digitalisation apparaît *in fine* très étroitement liée à l'approche processus, à la base de la création de valeur (Fischer et al. 2020). L'enjeu global peut finalement être ramené à une question de capacité à investir d'une manière pertinente afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et sa productivité organisationnelle. La troisième transition retenue, liée à la thématique de l'économie circulaire, apparaît centrée sur la problématique environnementale de raréfaction des ressources, et plus précisément l'épuisement des ressources non renouvelables (Kirchherr et al. 2017). L'économie circulaire s'applique à l'ensemble des flux physiques, solides et liquides (Sartal et al. 2020). Le concept de "circularité" s'oppose au fonctionnement d'une économie linéaire, qui fait abstraction de la fin de vie des produits et du recyclage de leurs composants (Geissdoerfer et al. 2017). Bien que controversée (Korhonen et al. 2018), cette approche invite à revisiter le modèle d'affaires des entreprises en développant l'écoconception des produits, une logique d'abonnement à des services ou économie de fonctionnalité, la non-obsolésence programmée des produits, avec pour horizon la suppression des déchets (Hopkinson et al. 2018). Là encore, un tel processus de transformation ne peut être envisagé, d'une manière isolée par l'entreprise. Il s'agit d'un processus collaboratif, à conduire notamment en partenariat avec les fournisseurs (Bag et al. 2020). Si les mesures de la capacité d'une entreprise à relever les défis de la transition énergétique et numérique apparaissent délicates, les travaux académiques apparaissent plus avancés en matière d'économie circulaire (Linder et al. 2017 ; Haupt et Hellweg 2019 ; Sassanelli et al. 2019).

Certaines recherches permettent aussi d'envisager les interactions entre les quatre démarches et outils retenus et les trois transitions envisagées. À titre d'exemple, le lien entre immatériels et transition numérique fait d'ores et déjà l'objet de travaux. Nicolaescu et al. (2019) étudient le cas spécifique des entreprises de services, dont l'activité requiert la mobilisation intensive de connaissances, ajoutée à un système de suivi automatisé de la performance des équipes et des individus. Hamilton et Sodeman (2020) émettent, en revanche, quelques doutes quant à la capacité de disposer des informations adéquates concernant les salariés, conscients des problèmes éthiques que cela pourrait soulever. Toutefois, ces mêmes auteurs reconnaissent la possibilité de nombreuses nouvelles perspectives, permettant d'analyser des données disparates, venant de réseaux sociaux, de

l'internet des objets, des prises de vidéos, avec aussi de meilleurs transferts de connaissances des salariés expérimentés vers les nouvelles recrues. Par extension, le croisement systématique entre démarches ou outils et transitions représente un véritable programme de recherche, allant bien au-delà des limites de cette présentation.

Nous aboutissons sur un plan graphique à la synthèse du modèle de performance globale, telle que présentée dans le graphique n°3 ci-après.

Graphique n°3 : proposition d'un nouveau modèle de performance globale



Cette représentation de la performance globale est convergente avec le travail de synthèse original de Rezaee (2016). Elle intègre cinq ensembles : des théories (agence, légitimité, parties prenantes, institutionnelle, signal, intendance), des normes (ISO 9001, 14001, 20121, 26000, 27001, 31000), des risques (stratégiques, opérationnels, financiers, de conformité, réputationnels, de sécurité), des performances (économiques, gouvernance, sociales, éthiques, environnementales) et des systèmes de reporting (GRI, IIRC, SASB, ISAE 3000 et 3410, IFRS, IAAS).

Conclusion

Avant d'envisager un audit de la « performance globale », il est souhaitable qu'un tel concept soit mieux cerné et défini. De ce point de vue, les approches françaises et anglo-saxonnes apparaissent différentes. Selon les premières, la prise en compte privilégiée est celle des parties prenantes, alors que pour les secondes, la première étape passe par la mesure et la mise en œuvre d'indicateurs. Les expériences conduites en France ont permis aussi d'avancer dans cette réflexion, avec successivement le modèle promu par le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), puis celui développé par une grande société d'assurance. Ce dernier a permis finalement d'intégrer plusieurs normes (ISO 26000, GRI, IIRC) avec les objets clés de gestion représentée par les processus, les risques, les immatériels et les parties prenantes. La poursuite de la réflexion a finalement permis d'aboutir à un modèle actualisé et modernisé, intégrant de nouvelles notions telles que : la résilience organisationnelle et territoriale, la transition énergétique, la transition numérique, l'économie circulaire. Ce nouveau modèle entre en convergence avec les travaux précurseurs de Rezaee (2016). Toutefois, même si une littérature académique abondante existe déjà, l'analyse plus fine et détaillée des interactions au sein de ce modèle mériterait encore un travail théorique et conceptuel important. Elle passerait également par l'empilement d'un nombre important de cas d'audits, relevant de secteurs variés, et permettant des approches prédictives. A l'heure du Big Data, du réchauffement climatique, de l'extinction des espèces, et des enjeux sociaux qui restent à relever à une échelle mondiale comme la pauvreté, il est crucial de permettre aux entreprises de se doter d'une capacité de gestion leur permettant de mieux comprendre et de mieux piloter leur performance globale.

Annexe 1 – Termes proches des expressions de « performance globale » (en français et en anglais)

Mots clés entourant les expressions ci-après (classés par ordre alphabétique):	Global performance	% performance	Sustainability performance	% performance	Sustainable performance	% performance	Performance globale	% performance
performance	204		5007		1394		736	
accounting	3	1%	195	4%	15	1%	13	2%
activities	9	4%	158	3%	36	3%	17	2%
assessment	3	1%	311	6%	59	4%	15	2%
balanced	10	5%	32	1%	12	1%	11	1%
capital	1	0%	204	4%	91	7%	20	3%
corporate	8	4%	1031	21%	143	10%	25	3%
customer	73	36%	56	1%	49	4%	18	2%
decision	1	0%	217	4%	68	5%	0	0%
development	23	11%	412	8%	147	11%	103	14%
disclosure	0	0%	353	7%	7	1%	0	0%
economic	8	4%	680	14%	199	14%	102	14%
environmental	9	4%	1155	23%	325	23%	16	2%
ESG	0	0%	176	4%	34	2%	0	0%
evaluation	8	4%	166	3%	68	5%	15	2%
financial	18	9%	176	4%	49	4%	7	1%
global	156	76%	131	3%	42	3%	23	3%
green	0	0%	236	5%	219	16%	0	0%
impact	9	4%	298	6%	96	7%	10	1%
improvement	11	5%	94	2%	45	3%	0	0%
indicators	7	3%	626	13%	111	8%	39	5%
information	14	7%	407	8%	63	5%	0	0%
intellectual	0	0%	0	0%	57	4%	0	0%
internal	10	5%	150	3%	39	3%	10	1%
lean	0	0%	111	2%	59	4%	0	0%
literature	7	3%	408	8%	86	6%	23	3%
management	94	46%	753	15%	257	18%	31	4%

Auditer la « performance globale » :
Retour d'expérience d'un outil destiné aux PME françaises et proposition d'une nouvelle
définition

managers	16	8%	174	3%	51	4%	31	4%
measurement	17	8%	490	10%	42	3%	100	14%
measures	10	5%	269	5%	47	3%	39	5%
model	17	8%	307	6%	116	8%	103	14%
organizational	19	9%	179	4%	145	10%	9	1%
practices	4	2%	437	9%	223	16%	94	13%
process	17	8%	224	4%	78	6%	21	3%
processes	0	0%	108	2%	72	5%	21	3%
relationship	11	5%	365	7%	92	7%	10	1%
resources	3	1%	166	3%	90	6%	20	3%
results	17	8%	426	9%	111	8%	37	5%
social	19	9%	865	17%	214	15%	33	4%
stakeholder	3	1%	259	5%	23	2%	14	2%
stakeholders	4	2%	286	6%	53	4%	53	7%
strategic	14	7%	138	3%	34	2%	18	2%
strategy	46	23%	124	2%	50	4%	45	6%
supply	0	0%	480	10%	124	9%	0	0%
sustainability	2	1%	5677	113%	486	35%	103	14%
sustainable	25	12%	544	11%	1069	77%	109	15%
systems	10	5%	193	4%	69	5%	17	2%
transparency	12	6%	29	1%	9	1%	0	0%
value	6	3%	267	5%	120	9%	21	3%

% performance : les corpus d'articles dont le titre comprend « performance globale », « global performance », « sustainability performance » ou « sustainable performance » étant de tailles différentes, nous utilisons le nombre de fois où le terme « performance » a été utilisé afin de rapporter les occurrences de chaque terme aux occurrences du terme performance. Cela permet d'obtenir pour chaque terme un pourcentage comparable, afin de déterminer dans quel sous-corpus il est le plus utilisé (pourcentages grisés).

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production* 242: 118458.
- [2] Alba, M., Díez, L., Olmos, E., Rodríguez, R. (2005). Global performance management for small and medium-sized enterprises (gpm-sme). Boston, MA: Springer US, 313-320.
- [3] Avram, E., Avasilcai, S. (2014). Business performance measurement in relation to corporate social responsibility: A conceptual model development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109: 1142-1146.
- [4] Bag, S., Wood, L. C., Mangla, S. K., Luthra, S. (2020). Procurement 4.0 and its implications on business process performance in a circular economy. *Resources, Conservation and Recycling* 152: 104502.
- [5] Barbiroli, G. (1989). The elaboration of global performance indices for evaluating durable goods. *Technovation* 9 (1): 83-100.
- [6] Behzad, M., Kim, H., Behzad, M., Asghari Behambari, H. (2019). Improving sustainability performance of heating facilities in a central boiler room by condition-based maintenance. *Journal of Cleaner Production* 206: 713-723.
- [7] Bhoohibhoya, S., Pizzol, M., Marinello, F., Cavalli, R. (2020). Sustainability performance of hotel buildings in the himalayan region. *Journal of Cleaner Production* 250: 119538.
- [8] Boshier, L. (2014). Built-in resilience through disaster risk reduction: Operational issues. *Building Research & Information* 42 (2): 240-254.
- [9] Bourgeois, I., Guiot, C. (2005). Siemens ag : De l'innovation à la performance globale. *Regards sur l'économie allemande* 70 (1): 6-6.
- [10] Brock, J. K.-U., von Wangenheim, F. (2019). Demystifying ai: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence. *California Management Review* 61 (4): 110-134.
- [11] Burnard, K., Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research* 49 (18): 5581-5599.
- [12] Callahan, C., Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting* 37: 122-139.

- [13] Capron, M., Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable* 1 (1): 5-17.
- [14] Chaim, O., Muschard, B., Cazarini, E., Rozenfeld, H. (2018). Insertion of sustainability performance indicators in an industry 4.0 virtual learning environment. *Procedia Manufacturing* 21: 446-453.
- [15] Chauvey, J.-N., Naro, G., Seigneur, A. (2015). Rhétorique et mythe de la performance globale l'analyse des discours de la global reporting initiative. *Critical Perspectives on Accounting* 33: 79-91.
- [16] Clivillé, V., Berrah, L. (2012). Overall performance measurement in a supply chain: Towards a supplier-prime manufacturer based model. *Journal of Intelligent Manufacturing* 23 (6): 2459-2469.
- [17] Conz, E., Magnani, G. (2019). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*.
- [18] Crutzen, N., van Caillie, D. (2010). Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants. *Humanisme et Entreprise* 297 (2): 13-32.
- [19] Delchet-Cochet, K., Vo, L.-C. (2012). Impact of csr tools on smes: The case of global performance in france. *International Business Research* 5 (7): 50.
- [20] Di Vaio, A., Varriale, L. (2019). Blockchain technology in supply chain management for sustainable performance: Evidence from the airport industry. *International Journal of Information Management*: 102014.
- [21] Dias-Sardinha, I., Reijnders, L. (2001). Environmental performance evaluation and sustainability performance evaluation of organizations: An evolutionary framework. *EcoManagement and Auditing* 8 (2): 71-79.
- [22] Ding, G. K. C. (2005). Developing a multicriteria approach for the measurement of sustainable performance. *Building Research & Information* 33 (1): 3-16.
- [23] Dormady, N., Roa-Henriquez, A., Rose, A. (2019). Economic resilience of the firm: A production theory approach. *International Journal of Production Economics* 208: 446-460.
- [24] Durst, S., Hinteregger, C., Zieba, M. (2019). The linkage between knowledge risk management and organizational performance. *Journal of Business Research* 105: 1-10.

- [25] Felix, M., Garcia, L. (2019). Un nouveau business model pour réussir la transition énergétique: Quels impacts sur les relations producteur/client? *A New Business Model for a successful energy transition: what impacts on the producer/customer relations?* (295): 11-19.
- [26] Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*: 103262.
- [27] Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., Hultink, E. J. (2017). The circular economy – a new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production* 143: 757-768.
- [28] Giannakis, M., Dubey, R., Vlachos, I., Ju, Y. (2020). Supplier sustainability performance evaluation using the analytic network process. *Journal of Cleaner Production* 247: 119439.
- [29] Gobble, M. M. (2018). Digital strategy and digital transformation. *Research Technology Management* 61 (5): 64-70.
- [30] Hamilton, R. H., Sodeman, W. A. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons* 63 (1): 85-95.
- [31] Haupt, M., Hellweg, S. (2019). Measuring the environmental sustainability of a circular economy. *Environmental and Sustainability Indicators* 1-2: 100005.
- [32] Hollnagel, E., Journé, B., Laroche, H. (2009). La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement* 12 (4): 224-229.
- [33] Hopkinson, P., Zils, M., Hawkins, P., Roper, S. (2018). Managing a complex global circular economy business model: Opportunities and challenges. *California Management Review* 60 (3): 71-94.
- [34] Kemp, D., Worden, S., Owen, J. R. (2016). Differentiated social risk: Rebound dynamics and sustainability performance in mining. *Resources Policy* 50: 19-26.
- [35] Khan, S. A., Kusi-Sarpong, S., Arhin, F. K., Kusi-Sarpong, H. (2018). Supplier sustainability performance evaluation and selection: A framework and methodology. *Journal of Cleaner Production* 205: 964-979.
- [36] Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, conservation and recycling* 127: 221-232.

- [37] Korhonen, J., Honkasalo, A., Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological economics* 143: 37-46.
- [38] Kumar, A., Anbanandam, R. (2020). Assessment of environmental and social sustainability performance of the freight transportation industry: An index-based approach. *Transport Policy*.
- [39] Labuschagne, C., Brent, A. C., van Erck, R. P. G. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production* 13 (4): 373-385.
- [40] Lee, D. D., Faff, R. W. (2009). Corporate sustainability performance and idiosyncratic risk: A global perspective. *Financial Review* 44 (2): 213-237.
- [41] Lee, S. H. N., Ha-Brookshire, J. (2018). The effect of ethical climate and employees' organizational citizenship behavior on u.S. Fashion retail organizations' sustainability performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 25 (5): 939-947.
- [42] Li, H., Wu, Y., Cao, D., Wang, Y. (2019). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*.
- [43] Linder, M., Sarasini, S., van Loon, P. (2017). A metric for quantifying product-level circularity. *Journal of Industrial Ecology* 21 (3): 545-558.
- [44] Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 19 (1): 4-30.
- [45] Liyanage, J. P., Badurdeen, F., Ratnayake, R. M. C. (2009). Industrial asset maintenance and sustainability performance: Economical, environmental, and societal implications. In *Handbook of maintenance management and engineering* (Eds, Ben-Daya, M., Duffuaa, S. O., Raouf, A., Knezevic, J., Ait-Kadi, D.). London: Springer London, 665-693.
- [46] Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in smes. *Journal of Cleaner Production* 142: 2374-2383.
- [47] Maurel, C., Tensaout, M. (2014). Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 20 (3): 73-99.
- [48] Milchram, C., Märker, C., Schlör, H., Künneke, R., van de Kaa, G. (2019). Understanding the role of values in institutional change: The case of the energy transition. *Energy, Sustainability and Society* 9 (1): 46.

- [49] Moquet, A.-C. (2005). De l'intégration du développement durable dans la stratégie au pilotage et à l'instrumentation de la performance globale. *Management & Avenir* 3 (1): 153170.
- [50] Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., Gudergan, G. (2020). Patterns of digitization: A practical guide to digital transformation. *Research Technology Management* 63 (2): 27-35.
- [51] Nicolaescu, S. S., Florea, A., Kifor, C. V., Fiore, U., Cocan, N., Receu, I., Zanetti, P. (2019). Human capital evaluation in knowledge-based organizations based on big data analytics. *Future Generation Computer Systems*.
- [52] Niesten, E., Jolink, A., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Chappin, M., Lozano, R. (2017). Sustainable collaboration: The impact of governance and institutions on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production* 155: 1-6.
- [53] Nikolaou, I. E., Tsalis, T. A., Evangelinos, K. I. (2019). A framework to measure corporate sustainability performance: A strong sustainability-based view of firm. *Sustainable Production and Consumption* 18: 1-18.
- [54] Nuber, C., Velte, P., Hörisch, J. (2020). The curvilinear and time-lagging impact of sustainability performance on financial performance: Evidence from germany. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 27 (1): 232-243.
- [55] Nunes, B., Alamino, R. C., Shaw, D., Bennett, D. (2016). Modelling sustainability performance to achieve absolute reductions in socio-ecological systems. *Journal of Cleaner Production* 132: 32-44.
- [56] Queiroz, M. M. (2018). A framework based on twitter and big data analytics to enhance sustainability performance. *Environmental Quality Management* 28 (1): 95-100.
- [57] Rezaee, Z. (2016). Business sustainability research: A theoretical and integrated perspective. *Journal of Accounting Literature* 36: 48-64.
- [58] Rodrigues, V. P., Pigosso, D. C. A., McAloone, T. C. (2016). Process-related key performance indicators for measuring sustainability performance of ecodesign implementation into product development. *Journal of Cleaner Production* 139: 416-428.
- [59] Rogge, K. S., Dütschke, E. (2018). What makes them believe in the low-carbon energy transition? Exploring corporate perceptions of the credibility of climate policy mixes. *Environmental Science & Policy* 87: 74-84.

- [60] Sartal, A., Ozcelik, N., Rodríguez, M. (2020). Bringing the circular economy closer to small and medium enterprises: Improving water circularity without damaging plant productivity. *Journal of Cleaner Production* 256: 120363.
- [61] Sassanelli, C., Rosa, P., Rocca, R., Terzi, S. (2019). Circular economy performance assessment methods: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production* 229: 440453.
- [62] Schögg, J.-P., Baumgartner, R. J., Hofer, D. (2017). Improving sustainability performance in early phases of product design: A checklist for sustainable product development tested in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production* 140: 1602-1617.
- [63] Scrucca, F., Severi, C., Galvan, N., Brunori, A. (2016). A new method to assess the sustainability performance of events: Application to the 2014 world orienteering championship. *Environmental Impact Assessment Review* 56: 1-11.
- [64] Shen, L. Y., Wu, Y. Z., Chan, E. H. W., Hao, J. L. (2005). Application of system dynamics for assessment of sustainable performance of construction projects. *Journal of Zhejiang University SCIENCE A* 6 (4): 339-349.
- [65] Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of Cleaner Production* 232: 739-750.
- [66] Székely, F., Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility:: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal* 23 (6): 628-647.
- [67] Tesoro, F., Tootson, J. (2001). Implementing a global performance measurement system. *Performance Improvement* 40 (6): 19-23.
- [68] Trébucq, S., Magnaghi, E. (2017). Using the efqm excellence model for integrated reporting: A qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance* 42: 522-531.
- [69] Vo, L.-C., Delchet-Cochet, K., Akeb, H. (2015). Motives behind the integration of csr into business strategy: A comparative study in french smes. *Journal of Applied Business Research (JABR)* 31 (5): 1975-1986.
- [70] Wagner, M., Schaltegger, S. (2003). How does sustainability performance relate to business competitiveness? *Greener Management International* (44): 5-16.

Auditer la « performance globale » :
Retour d'expérience d'un outil destiné aux PME françaises et proposition d'une nouvelle
définition

[71] Wang, M.-H., Ho, Y.-S., Fu, H.-Z. (2019). Global performance and development on sustainable city based on natural science and social science research: A bibliometric analysis. *Science of The Total Environment* 666: 1245-1254.

[72] Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety*. Transaction publishers.

[73] Zackrisson, M., Kurdve, M., Shahbazi, S., Wiktorsson, M., Winroth, M., Landström, A., Almström, P., Andersson, C., Windmark, C., Öberg, A. E., Myrelid, A. (2017). Sustainability performance indicators at shop floor level in large manufacturing companies. *Procedia CIRP* 61: 457-462.