



**Cahier de la Recherche de l'ISC Paris**

**CRISC N° 29**

# **Management des hommes et des organisations**

*1<sup>er</sup> semestre 2011*

ISBN : 978-2-84769-304-1



## Conseil scientifique

Liste des membres :

**CUMENAL Didier**, Professeur de Management des Systèmes d'Information à l'ESCEM, Doctorat ès Sciences de Gestion

**ESCH Louis**, Professeur de Finance, Directeur académique d'HEC Liège, Université de Liège

**GALLAIS-HAMMONO Georges**, Professeur émérite à l'Université d'Orléans. Président d'Honneur de l'AFFI

**KUZNIK Florian**, Recteur, Economiste, Université d'Economie de Katowice (Pologne)

**PARIENTE Georges**, Doyen de la Recherche, Doctorat d'Etat en Sciences Economiques

**PESQUEUX Yvon**, Professeur titulaire de la chaire Développement des Systèmes d'Organisation au CNAM

**REDSLOB Alain**, Professeur d'Economie, ancien Doyen de la Faculté des Sciences Economiques de Paris II Panthéon-Assas

**VANOVERBERGHE Didier**, Directeur des processus SI RA & SOX, Orange

## Comité de lecture

### Liste des membres :

**AGARWAL Aman**, Professor of Finance and Director of Indian Institute of Finance, Editor of Finance India

**CLARK Ephraïm**, University of Middlesex, U.K.

**DESPRES Charles**, Directeur de l'International Institute of Management du Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris

**JÂGER Johannes**, Doyen de University of Applied Sciences, Vienne (Autriche), Lecturer Fachhochschule des bfi Wien Gesellschaft m.b.H.

**KUMAR Andrej Professor**, Holder of Chair Jean Monnet, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia

**PARLEANI Didier**, Professeur de droit à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

**PRIGENT Jean-Luc**, Professeur de finance à l'Université de Paris Cergy

**SCHEINWBERGER Albert G.**, Professeur à l'Université de Constance, Allemagne

## CRISC déjà parus

Cahier n° 1 : Finance  
(Edité en avril 2002)

Cahier n° 2 : Marketing  
(Edité en septembre 2002)

Cahier n° 3 : Economie  
(Edité en mars 2003)

Cahier n° 4 : Contrôle de gestion  
(Edité en décembre 2003)

Cahier n° 5 : Droit  
(Edité en mai 2004)

Cahier n° 6 : Ressources humaines  
(Edité en juin 2004)

Cahier n° 7 : Les NTIC  
(Edité en septembre 2004)

Cahier n° 8 : Microstructures et marchés financiers  
(Edité en janvier 2005)

## CRISC hors série

*Actes de la 3<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Finance – IFC 3 (mars 2005)*

*Cahier hors série n° 1 Finance*

*Cahier hors série n° 2 Bourse*

*Cahier hors série n° 3 Formalisation et Modélisation*

## CRISC déjà parus (suite)

Cahier n° 9 : International  
(Edité en mai 2005)

Cahier n° 10 : Marketing, études et décisions managériales  
(Edité en septembre 2005)

Cahier n° 11 : Actes du colloque « La responsabilité sociétale de l'entreprise : quel avenir pour la fonction RH ? »  
(Edité en janvier 2006)

Cahier n° 12 : Stratégie  
(Edité en mars 2006)

Cahier n° 13 : Normes IFRS  
(Edité en juillet 2006)

Cahier n° 14 : Corporate Governance  
(Edité en octobre 2006)

Cahier n° 15 : Dynamique des organisations  
(Edité au 1<sup>er</sup> trimestre 2007)

Cahier n° 16 : Actes du colloque IFC 4  
(Parution 2<sup>ème</sup> trimestre 2007)

Cahier n° 17 : Actes du colloque : « Entrepreneuriat, nouveaux défis, nouveaux comportements »  
(Parution 3<sup>ème</sup> trimestre 2007)

Cahier n° 18 : Outils d'analyse stratégiques et opérationnels en marketing  
(Parution 4<sup>ème</sup> trimestre 2007)

Cahier n° 19 : Management des systèmes d'information  
(Parution 1<sup>er</sup> trimestre 2008)

Cahier n° 20 : Finance  
(Parution 2<sup>ème</sup> trimestre 2008)

Cahier n° 21 : Logistique  
(Parution 3<sup>ème</sup> & 4<sup>ème</sup> trimestres 2008)

Cahier n° 22 : Economie du Sport  
(Parution 1<sup>er</sup> trimestre 2009)

Cahier n° 23 : IFC 5  
(Parution 2<sup>ème</sup> trimestre 2009)

Cahier n° 24 : Actes du Colloque des 8 & 9 Juin 2009  
« Les dérives éthiques dans l'entreprise »  
(Parution 3<sup>ème</sup> trimestre 2009)

Cahier n° 25 : Politique fiscale  
(Parution 4<sup>ème</sup> trimestre 2009)

Cahier n° 26 : Management du Tourisme  
(Parution 1<sup>er</sup> trimestre 2010)

Cahier n° 27 : Finance  
(Parution 2<sup>ème</sup> trimestre 2010)

Cahier n° 28 : Management du Luxe  
(Parution 3<sup>ème</sup> & 4<sup>ème</sup> trimestres 2010)

## Sommaire

<b>PARIENTE Georges</b> Doyen de la Recherche de l'ISC Paris Editorial	p.7
<b>ATTAL Violette, DORNIER Raphaël, SELMI Nouredine</b> L'engagement des agences événementielles dans le développement durable : une étude exploratoire	p.9
<b>DELCHET-COCHET Karen</b> La responsabilité sociétale : tentative de clarification des définitions et outils à destination des managers	p.37
<b>DELECOLLE Thierry</b> Attentes relationnelles du client Très Petites Entreprises : une étude qualitative	p.52
<b>DUPUICH Françoise</b> « Vous avez dit stress en entreprise ? ». Le stress entrepreneurial	p.74
<b>LOUFRANI Yvan, SACHET-MILLIAT Anne</b> La pénibilité : ce nouveau risque juridique qui pointe l'organisation du travail	p.91
<b>MORIEZ David Christophe</b> Attraction et fidélisation de la sociologie Y : émergence d'un nouveau modèle de management ?	p.111
<b>MORIN Marc</b> Les stratégies des organisations et les processus de négociation à l'épreuve de nouvelles formes de conflits sociaux	p.152

Les articles sont classés par ordre alphabétique des noms d'auteurs

## Georges PARIENTE

Docteur ès Sciences Economiques  
Doyen de la Recherche à l'ISC Paris



### Editorial

Ce nouveau CRISC est consacré au Management des Hommes et des Organisations, au sens large du terme.

La récente actualité de pénibles affaires, chez France Télécom et Renault notamment, illustre parfaitement l'importance d'une bonne gestion des hommes et d'un climat favorable dans l'entreprise surtout dans le contexte de crise économique et sociale que nous connaissons. C'est d'ailleurs le thème du stress en entreprise qui fait l'objet de l'article central de Françoise DUPUICH, Docteur en Sciences de Gestion, HDR, responsable du département Ressources Humaines qui coordonne ce numéro.

Les conflits du travail ne sont pas récents et font partie de l'histoire la plus ancienne des relations professionnelles mais, aujourd'hui, les conflits interpersonnels sont devenus l'une des causes principales de stress, visible surtout par ses conséquences dramatiques allant jusqu'au suicide chez les ingénieurs et cadres.

Autre question éminemment contemporaine, l'approche développement durable apparaît dans le premier article de Violette ATTAL, Raphaël DORNIER et Nouredinne SELMI. L'étude des agences événementielles est privilégiée car elles sont l'intermédiaire incontournable des professionnels de plus en plus nombreux qui s'engagent dans le développement durable.

L'article de Karen DELCHET COCHET propose aux managers une clarification des définitions et outils de la RSE. Cette précision sémantique s'avère indispensable et préalable à toute démarche ou action positive. L'ISC Paris avait d'ailleurs organisé en 2006 un colloque sur la responsabilité sociétale dans l'entreprise. (Voir le CRISC n°11).

Les très petites entreprises qui, rappelons-le, représentent une part essentielle de l'activité économique et de l'emploi en France, font l'objet de l'article proposé par Thierry DELECOLLE qui met l'accent sur le comportement de leurs dirigeants, notamment dans la relation d'achat auprès de leurs fournisseurs.

La pénibilité du travail est analysée au niveau juridique par Yvan LOUFRANI et Anne SACHET MILLAT, tous deux docteurs en droit et professeurs à l'ISC PARIS ; la diminution de la pénibilité et l'amélioration du bien-être des salariés passent naturellement par la transformation de l'organisation du travail et des méthodes de management. Elle devient d'autant plus indispensable que notre société ne peut plus assumer indéfiniment l'augmentation continue du coût de la pénibilité qui se traduit inmanquablement en maladies professionnelles, chômage, incapacités, etc...

La génération Y, celle des personnes nées entre 1980 et la fin du 20<sup>e</sup> siècle, fait l'objet de l'article de David MORIEZ; celui-ci cherche à établir une cartographie de cette génération peu étudiée sociologiquement aujourd'hui. Il élabore un véritable modèle applicable au travers des cinq dimensions clés que sont la reconnaissance, l'organisation, l'union, la tenue et l'évaluation.

Enfin, dans le dernier article, signé Marc MORIN, docteur d'Etat en sciences économiques et professeur de management à l'ISC Paris, nous retrouvons la problématique initiale sur les stratégies des organisations. Celles-ci sont étudiées sous l'angle des nouvelles formes de conflits sociaux qui mettent à l'épreuve les processus traditionnels de négociation.

Comme d'habitude, nous espérons que cette lecture vous aura intéressés et nous restons à l'écoute de vos remarques, critiques et suggestions.

**Georges PARIENTE**

**Doyen de la Recherche**

[Georges.Pariente@iscparis.com](mailto:Georges.Pariente@iscparis.com)

## **Violette ATTAL**

Responsable Clientèle et Commerciale  
Agence réceptive  
violetteattal@hotmail.fr

## **Raphaël DORNIER**

Professeur de Marketing et Stratégie  
à ISC Paris  
rdornier@iscparis.com



## **Noureddine SELMI**

Professeur de Marketing  
Groupe Sup de Co La Rochelle  
noureddineselmi@yahoo.fr



# **L'engagement des agences événementielles dans le développement durable : une étude exploratoire**

## **Résumé**

L'objectif de cet article communication est de décrire et expliquer l'engagement des agences événementielles françaises dans le développement durable. Alors que de nombreuses organisations touristiques s'adressant à une clientèle de particuliers axent leur stratégie sur le tourisme durable, les agences s'adressant à des organisations semblent moins s'engager à ce niveau. De même, alors que de nombreux travaux académiques portent sur le tourisme durable du point de vue des touristes ou des organisations s'adressant à une clientèle individuelle, très peu, à notre connaissance, s'intéressent à l'engagement durable des agences événementielles. Pour répondre à notre objectif nous présenterons dans une première partie les caractéristiques générales d'une offre touristique durable. Dans une deuxième partie nous nous attarderons sur les spécificités de l'offre actuelle des agences événementielles sur le marché français.

Dans une troisième partie nous présenterons notre méthodologie qui repose sur des entretiens avec des dirigeants d'agences événementielles engagées dans le développement durable. Notre quatrième partie présentera l'analyse des entretiens, qui s'articulera autour des motivations et freins de l'engagement des agences événementielles dans le durable. Enfin, dans une cinquième et dernière partie, nous formulerons des recommandations destinées aux professionnels de l'événementiel souhaitant davantage s'engager dans le développement durable tout en communiquant de manière transparente. Dans cette même partie nous présenterons les limites de notre étude et distinguerons des perspectives de recherche.

**Mots clefs :** événementiel, tourisme durable, B to B.

## **Abstract**

The aim of this communication article is to describe and explain the commitment of French event agencies in sustainable development. Whereas numerous touristic organizations addressing themselves to private individual clients centre their strategies on sustainable tourism, the agencies that address themselves to organizations seem to commit themselves less at this level. At the same time, whereas numerous academic works deal with sustainable tourism from the tourists' point of view, a very few to our knowledge interest themselves to the sustainable commitment of event agencies. In order to answer our objective, we present in our first part the general characteristics of a sustainable touristic offer. In a second part, we dwell upon the specificities of the current offer of event agencies on the French market. In a third part, we present our methodology which is based on interviews with managers of event agencies committed to sustainable development. Our fourth part presents the analysis of interviews which will be structured around the motivations and brakes of the commitment of event agencies to the sustainable field. Finally, in a fifth and last part, we express recommendations for event professionals who wish to commit more to sustainable development in communicating through a transparent manner. In this same part, we present the limits of our study and distinguish research perspectives.

**Key words:** event industry, sustainable tourism, B to B

## Introduction

C'est en visitant en 2009 le salon Meedex qui regroupe les acheteurs en entreprises qui souhaitent organiser un événement et les prestataires (hôtels, lieux de réunions, agences événementielles...) que nous avons constaté que les événements « verts » en entreprises sont très rares. En effet, lors de l'organisation du salon, qui regroupait plus d'une centaine de prestataires de différents pays, nous avons observé qu'aucun d'entre eux ne se souciait réellement de l'impact de leurs événements sur l'environnement. Or, des estimations récentes publiées dans le magazine Ecotourisme soulignent que « le secteur des voyages d'affaires est responsable de 20 % à 30 % des polluants dans le monde, le secteur des transports dans son ensemble représentant près d'un tiers des émissions de gaz à effets de serre ». <sup>1</sup> Sachant que le tourisme vert et solidaire est de plus en plus « populaire » auprès des particuliers, il nous a semblé dès lors intéressant de déterminer dans quelle mesure ce type de tourisme pouvait également s'adapter aux voyageurs d'affaires en général et aux événements d'entreprises en particulier.

On peut donc se demander si, aujourd'hui, il est possible de concilier le voyage d'affaires et le développement durable. Existe-t-il notamment des agences événementielles proposant ce type de voyages ? Les voyageurs d'affaires participants à des événements d'entreprises sont-ils prêts à tenter une nouvelle expérience de voyage plus durable et responsable, proche de la population locale et dans le respect des traditions et de l'environnement ?

C'est en partant de ces constats et interrogations que nous allons analyser dans un premier temps le tourisme durable et ses caractéristiques, en nous focalisant notamment sur les engagements éthiques des entreprises. Nous nous intéresserons ensuite à l'offre de MICE (Meetings, Incentive, Congress and Events) actuelle en France puis présenterons notre méthodologie qui repose sur des entretiens avec 3 dirigeants d'agences événementielles françaises. Nous exposerons ensuite nos résultats, en distinguant les motivations et freins des dirigeants d'agences événementielles par rapport à leur engagement durable. Enfin, nous terminerons en formulant

---

<sup>1</sup> <http://www.ecotourisme-magazine.com/bcd-travel-se-lance-dans-le-tourisme-responsable-et-durable/>

quelques recommandations concernant l'engagement durable des agences événementielles et en présentant les principales limites et perspectives de notre étude.

## **1. Ethique, développement durable et tourisme durable**

Dans cette première partie, nous aborderons tout d'abord la problématique générale du tourisme durable. Nous présenterons ensuite les engagements durables des entreprises de tourisme, au travers notamment de la mise en place de chartes éthiques destinées à promouvoir des pratiques responsables.

### **1.1. Le développement du tourisme durable**

C'est en 1987, avec le rapport Bruntland, que le terme « développement durable » est utilisé pour la première fois. Ce concept est alors défini comme « un développement qui satisfait les besoins de la génération actuelle sans compromettre ceux des générations futures ». Le développement durable repose sur trois pôles qui doivent former un cercle vertueux. Il s'agit de concilier l'économie, le social et l'environnement. Pour ce faire, il faut allier le respect de l'environnement (ne pas « gâcher » et ne pas utiliser à outrance les ressources naturelles qui ne se renouvellent pas assez vite), avec les finalités sociales du développement (la lutte contre la pauvreté et les inégalités) et le développement économique (mettre en place une coopération internationale avec les pays en voie de développement pour modifier les modes de consommation). Le développement durable est donc un moyen mis en œuvre afin de partager de manière équitable les ressources et moins gaspiller. Il s'agit d'inculquer un nouveau mode de comportement et d'inciter à une nouvelle consommation.

Si certains pays sont reconnus comme de grands pollueurs, certaines activités humaines sont elles aussi pointées du doigt. On constate notamment que le secteur touristique est un grand pollueur, et plus particulièrement le tourisme d'affaires. En effet, selon la FNE (Fédération Française des Associations de Protection de la Nature et de l'Environnement) : « le déplacement d'un touriste utilisant l'avion en classe affaires ou première classe émet en moyenne 3.7 tonnes de gaz à effet de serre pour un seul séjour, tandis que pour une distance

égale, un touriste en classe économique émet 1.2 tonne ». En première classe, les espaces alloués pour une personne sont beaucoup plus grands, « les compagnies aériennes faisant voyager une personne au lieu de trois pour un même espace en classe économique »<sup>2</sup>. La plupart des experts estiment que l'aviation contribue à hauteur de 2 % à 3 % à la totalité du CO2 rejeté dans l'atmosphère. L'impact écologique des voyages d'affaires n'est cependant pas encore une priorité pour de nombreuses entreprises. Le coût des déplacements et la sécurité des salariés constituent en effet pour le moment leurs principales préoccupations<sup>3</sup>.

## 1.2. La préoccupation éthique en entreprise

La préoccupation pour l'éthique au niveau des entreprises rejoint le courant de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Ce courant a suscité de nombreuses recherches ces dernières années, s'appuyant notamment sur la théorie des parties-prenantes (ex. : Clarkson, 1995 ; Donaldson & Preston, 1995 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997). La notion de parties prenantes peut être définie comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté par la réalisation des buts d'une organisation. Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, les communautés, les groupes politiques, les autorités politiques... (Freeman, 1984). Dans le domaine du tourisme, les parties-prenantes sont particulièrement nombreuses et diversifiées, et peuvent être affectées de manière considérable, positivement ou négativement, par l'activité des organisations touristiques.

Certains auteurs situent l'éthique d'entreprise au niveau de celle du dirigeant (Moussé, 2002). D'autres considèrent au contraire qu'il existe « *une éthique organisationnelle* » que l'on peut définir comme « *la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision* » (Mercier, 2004). En mettant en place des pratiques qui favorisent le développement de l'entreprise sans nuire au bien-être de la société, l'entrepreneur se comporte de manière éthique (Lavorata, 2009). Sur un plan

---

<sup>2</sup> <http://www.fne.asso.fr/fr/themes/question.html>

<sup>3</sup> <http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Priorite-a-la-securite-des-voyageurs-d-affaires.htm>

marketing, la mise en place d'une politique éthique peut s'appuyer sur des motivations sincères mais peut également revêtir un aspect opportuniste, la stratégie éthique devenant ainsi un instrument de valeur ajoutée de la marque (Lipovetsky, 1992).

### **1.3. Les engagements éthiques dans le tourisme**

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'éthique dans le tourisme (ex : Macbeth, 2005), estimant que ce secteur, de par ses spécificités, exige une approche spécifique de l'éthique (Walle, 1995). Certains auteurs ont également synthétisé de manière systématique les travaux portant sur l'éthique dans le tourisme, en précisant qu'ils sont de plus en plus nombreux depuis le début des années 1990 (ex : Lynn, 2010). Dans tous les cas, tourisme durable et tourisme éthique sont étroitement liés, le tourisme durable étant avant tout une forme de tourisme éthique. Des auteurs préconisent de lier la qualité à l'éthique dans le domaine du tourisme (ex. : Holjevac, 2008), alors que d'autres essaient de déterminer dans quelle mesure les engagements éthiques formulés dans le tourisme sont réellement appliqués par les différents acteurs (Garrod & Fyall, 1998).

L'éthique et le développement durable devenant des préoccupations centrales dans le tourisme, de plus en plus d'organisations touristiques ont mis-en-œuvre des chartes éthiques. Ces chartes sont destinées à promouvoir des principes et règles de conduite pour les membres de l'organisation (Malloy & Fennell, 1998 ; Payne & Dimanche, 1996 ; Hultsman, 1995). Les professionnels ont ainsi ressenti le besoin de contrôler leurs modes de fonctionnement et de s'impliquer dans un « contrat social » encadrant le caractère moral des comportements entre les organisations, les touristes et les communautés locales (Fennell & Malloy, 2007). Trois principes des codes de conduite ont souvent été mis en avant, rejoignant les principes du tourisme durable : comprendre la culture visitée, respecter et avoir une sensibilité envers la population locale et réduire les impacts négatifs sur l'environnement local (Hall & Brown, 2008).

L'existence de codes ne constitue pas bien entendu une garantie du caractère éthique des pratiques. Une charte peut ne pas être davantage qu'une liste des responsabilités légales de l'organisation et

des conduites qu'elle attend de ses employés et clients, plutôt qu'un réel reflet des principes et aspirations éthiques de son équipe de direction (Hall & Brown, 2008). De plus, les chartes éthiques peuvent sembler être un moyen pour les équipes de direction de rejeter leurs responsabilités sur leurs employés et clients (Malloy & Fennell, 1998). Fisher (2003) a distingué les approches superficielles et profondes de l'éthique pour comprendre les différences entre la rhétorique et les pratiques réelles. Elle note que la plupart des organisations semblent adopter une approche superficielle et « opportuniste » de l'éthique. Fennel et Malloy (2007) pour leur part postulent que les organisations touristiques devraient adopter une vision plus structurée et fonctionnelle de l'éthique. L'évaluation et le contrôle devraient ainsi constituer des éléments importants de la formulation de codes éthique. Ils soulignent également que pour qu'un code éthique soit pleinement appliqué il doit y avoir une compatibilité entre les systèmes de valeurs de l'organisation et des individus.

Certains auteurs se sont intéressés plus particulièrement aux engagements éthiques des tour-opérateurs. Gordon et Townsend (2001), par exemple, ont trouvé des opérateurs qui expliquaient leur manque d'éthique par les attitudes des touristes. Fennell et Malloy (1999) estiment pour leur part que les opérateurs dans l'industrie touristique ne peuvent pas être considérés comme homogènes au niveau de leur orientation éthique. Plus spécifiquement leurs résultats montrent que les opérateurs spécialisés sur l'écotourisme ont un sens plus prononcé de la conduite éthique que des opérateurs ayant d'autres types de spécialisation. Ils expliquent en partie ce résultat par le fait qu'une plus forte proportion des spécialistes de l'écotourisme (95 %) a déclaré utiliser des chartes éthiques par rapport aux autres opérateurs. Béji-Bécheur et Bensebaa (2009) ont mis en lumière quatre types de positionnement des voyagistes en matière de responsabilité sociale de l'entreprise 1) la RSE comme démarche de certification qualité, 2) la RSE comme stratégie de marketing relationnel avec les partenaires de l'entreprise, 3) la RSE comme démarche d'éco-tourisme et 4) la RSE comme démarche globale de développement durable.

Après avoir présenté de manière générale l'engagement des organisations dans le tourisme durable, nous allons à présent aborder plus spécifiquement le cas des agences événementielles.

## **2. Agences événementielles : spécificités et engagements durables**

En France, plus de 100 000 manifestations professionnelles sont organisées chaque année. Pour répondre à cette demande, l'offre se fait elle aussi plus nombreuse et diversifiée. Les entreprises et salariés étant de plus en plus sensibles aux problématiques durables, certaines agences s'engagent plus que d'autres dans le développement durable.

### **2.1. Les spécificités de l'offre en matière de MICE**

Lorsqu'un salarié part en voyage d'affaires, il va faire du « business » uniquement. En revanche, certaines manifestations combinent tourisme et travail. Il faut donc bien faire la différence entre voyage d'affaires et MICE qui est davantage une « communication » à travers le voyage. Il ne s'agit pas de « générer » du chiffre d'affaires mais plutôt de motiver et fidéliser les salariés.

Il est possible de scinder les agences événementielles en de nombreuses catégories : certaines sont spécialistes du sport, d'autres proposent des événements uniquement basés sur la découverte de l'œnologie, certaines sont spécialistes de la nature... Il existe donc un grand choix de thèmes lorsque l'on veut organiser son événement.

« L'incentive » apparaît en France au début des années 90 via les pays anglo-saxons (Canada, Etats-Unis, Angleterre) où il était déjà très répandu. Il s'agit d'un voyage de récompense, de motivation ou de « cohésion ». Il permet donc aux salariés de l'entreprise de partir pour une courte durée dans un autre environnement afin de se détendre entre collègues. Les séjours d'Incentives n'ont pas de saisonnalité marquée et ont une durée moyenne de 4,7 jours, soit environ 3 nuits sur place. Nous pouvons distinguer différentes techniques d'incentive :

- le raid aventure : emmener l'équipe dans des lieux originaux et/ou lointains pour susciter la surprise. Il s'agit alors de renforcer la cohésion des salariés. Ce sont en général des challenges à vocation sportive où le salarié doit se dépasser et être en compétition avec les

autres mais le raid aventure a surtout pour vocation l'entraide au sein des équipes.

- le team building (construction d'équipe) : c'est une façon de mieux connaître les personnes avec qui l'on travaille. Cette méthode est souvent utilisée lors d'une fusion lorsque subsistent des problèmes d'intégration d'équipe. Il s'agit alors surtout de jeux d'équipe.
- le voyage récompense : il est souvent utilisé après une période de travail intensif et se caractérise par l'offre de billets d'avion ou d'un voyage.
- la convention : cela peut constituer un moyen de faire passer un message au sein de la société. Elles sont organisées en général sur 3 ou 4 jours et combinent travail et détente. A titre d'exemple, Mac Donald's a organisé récemment une convention ayant réuni plus de 50 000 dirigeants et salariés de l'entreprise.
- le trophée : il s'agit d'une sorte de « cérémonie des césars » version entreprise.
- le séminaire : il s'agit d'une réunion de travail destinée à un public interne. L'objectif est la réflexion commune, de dresser un état des lieux et de trouver des axes stratégiques à mettre en place. Pilotés par un ou plusieurs animateurs, les participants, fréquemment répartis en petits groupes de travail, étudient une ou plusieurs questions liées au fonctionnement et au positionnement de l'entreprise.
- les congrès : il s'agit d'événements à l'initiative d'associations scientifiques institutionnelles qui réunissent des spécialistes d'une même discipline. Le congrès est en général organisé à des fréquences régulières.

La participation aux voyages d'affaires et MICE est essentielle à la vie de l'entreprise. On constate en effet que les entreprises, même en temps de crise, ont besoin de réunir leurs salariés. 85 % des entreprises organisent ainsi au moins un séminaire par an<sup>4</sup>. Même si certaines manifestations se font au sein de l'organisation, de nombreux événements nécessitent un déplacement des équipes. Selon une étude KDS menée en ligne auprès de plus de 435 professionnels entre le 12 et le 29 Mai 2009, « 49 % considèrent que les cinq derniers déplacements étaient tous indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise, 16 % estiment que quatre

---

<sup>4</sup> Source : coach omnium 2010 : [www.coachomnium.com](http://www.coachomnium.com)

*voyages sur cinq l'étaient également, mais 26 % pensent qu'entre un et trois déplacements seulement étaient réellement indispensables ».*

En général, après une manifestation réussie, les avantages du MICE sont visibles : ils permettent de jouer sur la performance de l'entreprise grâce aux différents changements qui s'opèrent. Cependant, les enjeux pour les donneurs d'ordres sont importants car chaque événement constitue un réel investissement.

Pour organiser un événement MICE, l'entreprise peut ainsi faire appel à une agence événementielle extérieure qui se charge d'organiser l'événement de A à Z. Une enquête menée sur le marché français en 2007 par l'ANAE (Association Nationale des Agences Événementielles) et Bedouk (société spécialisée dans le tourisme d'affaires) a montré que l'Incentive représente en moyenne 12 % de l'activité des agences événementielles et de communication<sup>5</sup>. Pour l'organisation d'un voyage Incentive, il faut compter en moyenne 2000 Euros par participants. Les agences extérieures sont souvent sollicitées pour organiser des événements à l'étranger, et notamment lorsque l'événement réunit de nombreux salariés provenant des 4 coins du globe. Les premiers acteurs sur le marché en termes de chiffres d'affaires sont American Express, Carlson Wagons-Lits Travel et BCD Travel. On dénombre en France en 2007 environ 700 agences de communication événementielle, dont le chiffre d'affaires moyen est de 3,19 millions d'euros. Une agence organise environ 77 opérations par an. Les trois quarts des agences optent pour un mode de rémunération combinant à la fois des honoraires de conception/forfaits (prix fixe), des marges de production sur prestations (dès qu'une prestation est achetée, l'agence prélève une marge de 12 %) et des accompagnements jours / homme. Les agences ont un rôle de maître d'œuvre et interviennent dans trois domaines :

- conseil et création (éléments visuels).
- conception et coordination (c'est en général le chef de projet qui est en charge de trouver les lieux et les prestataires avec lesquels il va travailler).
- production technique et logistique.

---

<sup>5</sup> Décision achats N° 114, « Tourisme d'affaires, l'externalisation sous condition », Mai 2008.

Selon une troisième étude commanditée par l'ANAE et Bedouk Meetings & Events Media, réalisée en 2007 auprès de 121 agences de communication événementielles françaises<sup>6</sup>, les donneurs d'ordres ont plusieurs critères de choix. Le premier est le coût de l'événement et le deuxième la créativité (il s'agit de trouver un concept pertinent en relation avec le donneur d'ordres). D'autres critères rentrent en compte tels que le conseil, la compétence, la fiabilité, l'image de l'agence et sa disponibilité (sa capacité à répondre aux besoins spécifiques du donneur d'ordre de manière efficace et rapide).

Pour faire face à la concurrence, il est important pour chaque agence de bien comprendre les attentes spécifiques du donneur d'ordres. L'événement doit en effet être cohérent avec les valeurs et l'histoire du donneur d'ordres. Il s'agit donc de trouver un concept pertinent, la « bonne idée » qui distinguera l'agence de toutes les autres.

Cependant, avec la crise apparaît un changement de comportement et une volonté de réduire le côté paillette de l'événement au profit de l'impact à long terme de la manifestation sur les salariés.

## **2.2. La sensibilité des entreprises au développement durable**

Les employés demandent davantage d'écologie au bureau. C'est ce que révèle l'étude de DDB corporate/com'in réalisée en ligne par opinionway du 7 au 19 juillet 2009. En effet, 87 % des employés aimeraient que leurs employeurs consacrent plus d'argent et de temps aux problématiques de développement durable dans leur entreprise. De plus, toujours selon la dernière étude de ACTE/KDS, « 45 % des personnes interrogés confessent que leurs dirigeants montrent le mauvais exemple en matière de voyage durable lors de leurs propres déplacements professionnels ». Les opinions les plus négatives viennent surtout de la France et des Etats-Unis<sup>7</sup>. L'étude indique aussi que la plupart des sondés ne sont pas assez au courant des pratiques mises en œuvre en matière de développement durable. Ils voudraient ainsi avoir plus d'informations et des consignes plus claires données par leur entreprise.

Une étude réalisée entre décembre 2009 et janvier 2010 par Coach Omnium, « évolution de la demande sur le marché du tourisme

---

<sup>6</sup> Publié dans la revue Décisions Achat N° 112, « l'achat de communication professionnel se généralise » Mars 2008

<sup>7</sup> Etude KDS/ACTE, publiée chez MeedexMonitor, N° 1, p 29

d'affaires » révèle par ailleurs que les entreprises s'intéressent de plus en plus à l'environnement pour leurs manifestations professionnelles.

### **2.3. Les engagements durables des agences événementielles**

Selon une étude réalisée fin 2008 et publiée dans la revue Décision Achat<sup>8</sup>, les agences événementielles interrogées prévoient « la montée en puissance de l'éco-conception et le retour aux valeurs humaines (...) les événements devraient donc être plus ciblés et moins festifs ». L'éco-conception est la prise en compte et la volonté de réduire l'impact du tourisme sur l'environnement. De plus, le nombre de participants devrait se réduire au profit de manifestations plus petites avec moins de déplacements.

Une étude réalisée entre décembre 2009 et janvier 2010 par Coach Omnium, « évolution de la demande sur le marché du tourisme d'affaires », révèle que plus de la moitié des 350 entreprises françaises et étrangères, organisatrices d'événements, se préoccupent de l'environnement contre 30 % en 2007. Pour ¼ des organisateurs interrogés, la question du développement durable, fait partie intégrante des éléments pris en compte dans le montage d'une opération. Toujours selon la même étude, 47 % des interrogés ne tiennent pas compte du développement durable pour leurs manifestations, 29 % en tiennent compte un peu, 17 % souvent et 7 % intègrent complètement cette notion à leurs événements.

Certaines agences ont des chartes qui décrivent leurs actions. C'est le cas par exemple de la charte « éthique du désert » utilisée par l'agence Azoka et à laquelle adhèrent de nombreuses autres agences. Cette charte informe notamment le client sur les actions à mener et à éviter dans le désert et le sensibilise à cet environnement.

L'agence Aventuresport a pour sa part créé un label éco-responsable. Cet outil sert notamment à informer le public et les participants des différentes actions menées pour organiser des événements durables. Grâce à ce label, l'agence exprime clairement son positionnement. L'agence s'engage ainsi à respecter 4 grands principes tels que :

---

<sup>8</sup> Etude réalisée auprès d'agences de communication événementielles en France ayant un chiffre d'affaires supérieur à 300K€.

- l'engagement durable : les manifestations proposées ont un impact moindre sur l'environnement.
- l'engagement propre : les activités sont écologiques.
- l'engagement culture et sport : il s'agit de découvrir de nouveaux horizons et de faire de nouvelles expériences.
- l'engagement humain : il faut des retombées positives sur les populations locales.

Il existe néanmoins actuellement un débat quant à la nécessité d'avoir en agence un département spécialisé dans le développement durable. Certains y voient une opportunité et sont conscients que les donneurs d'ordres risquent d'être de plus en plus demandeurs d'événements durables. Ainsi, selon Catherine Michaud présidente de K Agency 360 : *« Développer une politique et une offre volontariste est non seulement un enjeu mais cela pourrait être bientôt une obligation légale. Les annonceurs seront plus rassurés par une agence qui a su anticiper. À nous de faire du développement durable, encore considéré comme austère, restrictif, culpabilisant, un enjeu de différenciation pour les marques, un motif de fierté, un signe de générosité, de citoyenneté »*.

Pour Christophe Larrenduche, directeur et cofondateur de l'agence Namaska proposant des événements éco-conçus et solidaires : *« La demande n'a réellement émergé que cette année. Après le sport et les activités artistiques, les entreprises nous demandent de plus en plus de « teams buildings » solidaires. Elles ont compris qu'avoir une action dans le développement durable était un enjeu économique, à condition que cette action soit pertinente, qu'elle se fasse avec plaisir et qu'elle s'accompagne d'une bonne communication. »*<sup>9</sup>

Par ailleurs, comme l'explique M. Héry, président de Draft-FCB : *« créer une offre "développement durable" à part est une erreur. C'est se tromper de combat, c'est hors sujet, et cela sonne comme un alibi. S'acheter une étiquette verte ne suffit pas. Car, aujourd'hui, le problème n'est plus d'identifier le développement durable, mais de le mettre en pratique. C'est déjà une réalité pour les entreprises. Il n'y a plus un brief qui ne prenne en compte cette réalité »*.

<sup>9</sup> Stratégie Magazine, Mai 2008. « Les agences doivent-elles créer une offre développement durable ? »

L'agence événementielle Chikana Community, de son côté, a établi un partenariat avec l'association « Tourism for Development » (TDF). Cette association contribue au développement économique et social des populations des pays les plus démunis. Ce sont les acteurs du tourisme et de l'événementiel qui financent ces projets. Grâce au financement des différents acteurs, TDF a ainsi pu participer au montage financier de nombreux projets tels le réaménagement d'une crèche maternelle dans une favela du Brésil ou le développement d'activités agricoles au Cambodge. Comme souligné par Damien Verplaetse, directeur du pôle voyage et responsable du développement durable et de la RSE de l'agence Chikana, leurs actions auprès de TDF ne consistent plus à « reverser un pourcentage de leur chiffre d'affaires à l'association » mais à aller plus loin en observant sur place leurs actions concrètes. On pourra ainsi parler d'un voyage d'entreprise ou incentive solidaire. Comme pour le tourisme solidaire, l'objectif est de proposer un voyage basé sur l'échange et la rencontre, avec des retombées positives pour les populations locales.

Après avoir abordé le tourisme durable de manière générale puis le positionnement des agences événementielles par rapport au durable en particulier, nous abordons à présent notre méthodologie, de nature qualitative.

### **3. Méthodologie**

Nous avons effectué entre mars et mai 2010 trois entretiens avec des dirigeants d'agences événementielles engagées dans le développement durable. Parmi ces trois dirigeants, deux nous ont accordé un entretien en face à face d'une trentaine de minutes. Il s'agissait de Grégoire Décaux, Directeur Associé de l'agence « Beautiful Monday », et d'Eric Loizeau, Directeur de l'agence ELO (Eric Loizeau Organisation). Notre entretien téléphonique, d'une durée de 40 minutes, eut lieu avec Marc Rousse, directeur associé de l'agence Azoka, affiliée à l'agence Atalante, un des pionniers du tourisme durable en France et créateur de la charte éthique collective ATR (Agir pour un Tourisme Responsable). Ces agences sont basées à Paris ou en proche banlieue. Nous avons par ailleurs interrogé en face à face Nicolas Dupeux, Directeur Général de l'agence événementielle

Alice Evénements, cette agence n'étant pas spécialisée dans les événements durables. Nous avons principalement interrogé ces dirigeants quant à leurs motivations et freins par rapport à des événements durables. Nous avons ensuite retranscrit et analysé ces entretiens par le biais d'une analyse de contenu.

#### **4. L'engagement des agences événementielles dans le durable : motivations et freins**

Pour la plupart des dirigeants d'agences événementielles interrogées, il y a une meilleure prise de conscience des problématiques de développement durable. Ainsi, M. Loizeau nous a affirmé « qu'il y a 10 ans nous n'avions pas le même souci par rapport à la préservation de l'environnement ». Ce responsable ajoute que « avant, lorsque les agences organisaient des teambuilding, il y avait toujours un esprit de conquête, il fallait être le meilleur. On assiste aujourd'hui à un revirement de situation. Les sociétés et les entreprises veulent faire quelque chose d'utile et de responsable, beaucoup plus qu'il y a 10 ans ».

##### **4.1. Les principales motivations et pratiques durables des agences**

Pour les dirigeants interrogés, l'engagement dans le développement durable relève de convictions personnelles. Ainsi, pour M. Décaux, *« les patrons qui s'engagent dans le développement durable espèrent concilier l'éphémère de l'événement avec le durable. L'offre de ce type d'événements émane surtout d'une conviction personnelle du dirigeant. Pour eux, il s'agit donc de protéger les générations futures »*. Selon lui, le développement durable est aussi et surtout une tendance actuelle qui regroupe de plus en plus d'adeptes. Pour M. Rousse *« le développement durable ce n'est pas un objectif, c'est un état d'être dans lequel on est bon. Cette motivation doit être partagée par toute l'équipe de l'agence »*. Chez Azoka, les événements sont cohérents avec les convictions de l'équipe. Il s'agit donc d'œuvrer pour des actions qui leur tiennent à coeur : *« pourquoi avoir choisi le développement durable ? C'est pour être cohérent entre ce que l'on pense et ce que l'on vit »*. Les agences engagées dans l'éco-

conception le feraient donc pour des raisons personnelles. « *Une prise de conscience s'opère, on a un impact sur notre environnement, alors autant faire que cet impact soit le plus positif, cette conviction fait partie de notre identité* ».

Selon M. Loizeau, « *il existe un changement même chez les climato-septiques, un mouvement global éco-sociétal a lieu. Cependant, beaucoup de choses sont exagérées, pas prouvées mais il est certain qu'il faut préserver l'environnement. De plus, un pays qui veut se développer touristiquement doit faire un effort de ce point de vue* ».

Pour M. Dupeux, l'engagement de son agence dans le développement durable pour quelques événements est une nouveauté : « *c'est une démarche initiée l'année dernière, suite à la demande des annonceurs d'être plus éco-responsable* ». Il ajoute que « *en tant que patrons, nous devons participer à cette réalité, d'autant plus que les clients sont demandeurs. Avec la crise, le Grenelle de l'environnement, les participants sont plus "exigeants" concernant l'impact sur l'environnement par rapport au coût* ». L'agence Alice Événements n'est pas spécialisée dans les manifestations éco-conçues mais elle « *essaie de sensibiliser ses donneurs d'ordres. Cependant la décision finale est souvent en conflit avec le développement durable et ce pour des questions de qualité et de prix.* » Il existe donc un réel paradoxe. Les « clients » demandent des événements plus « verts » mais ne les choisissent pas toujours.

Pour tous les dirigeants interrogés, il faut être le plus authentique possible dans l'organisation de la manifestation. Cette authenticité s'avère néanmoins compliquée à atteindre. L'idée serait qu'en répondant à cette quête d'authenticité, on respecterait les populations dans leur identité originelle. Cependant, même dans les agences engagées tout n'est pas parfait en matière de développement durable : « *dans notre agence, par exemple, nous laissons les lampes allumées trop souvent, alors que la notion d'exemple est importante* » souligne M. Loizeau. Cependant, il considère avoir une légitimité pour préparer ce type d'événements. En effet, l'agence Eric Loizeau Organisation a fusionné avec l'agence Ethik Event qui organise des événements « dans le noir » afin de sensibiliser au problème du handicap et de développer tous les sens dont le toucher et le goût. Un lancement de produit dans le noir, par exemple, permet aux participants de déployer

leur imaginaire et tous leurs sens pour mieux saisir les qualités essentielles du produit. Selon lui, ces actions sont justifiées car le directeur de l'agence Ethik Event est lui-même aveugle. M. Loizeau pense de plus qu'il est légitime pour lui d'organiser des manifestations professionnelles durables en relation avec la nature car il a lui-même été navigateur, coureur et alpiniste. Il décide ainsi de faire profiter les entreprises de son expérience en team-building et en développement durable.

ELO propose d'autres types d'événements responsables, comme de se rendre sur place et de vivre avec et comme la population locale. Il ne s'agit plus de confort et de repos mais de vivre une « autre vie » pendant quelques temps. C'est ainsi une occasion unique pour les salariés de créer un réel échange avec les habitants et d'adopter leurs modes de vie. Il s'agit dans ce genre de voyage de participer au développement économique du pays et à l'épanouissement des populations locales en les rétribuant de manière juste et équitable et en partageant et en échangeant des connaissances, savoir-faire et bonnes pratiques. Ce fut par exemple le cas lors de l'organisation de la convention du groupe Schweppes/Orangina. L'opération appelée « les carrés de la dignité » a regroupé plus de 400 collaborateurs qui sont partis au Maroc, afin de financer et de participer au forage d'un puits. De plus les participants devaient collaborer avec les locaux en les aidant à planter des arbres. Une quarantaine de familles marocaines a pu ainsi acquérir des parcelles agricoles et vivre des ressources générées par ce moyen. Selon les propos de M. Loizeau, l'opération fut assez difficile à vendre au début. Lui-même avait peu confiance en cette opération car il pensait que les salariés n'étaient pas vraiment prêts à y participer. Le plus délicat fut de leur expliquer qu'ils allaient planter des arbres et non faire une convention comme ils en avaient l'habitude. Finalement, cette opération fut un succès et une de leurs meilleures manifestations.

M. Dupeux considère pour sa part qu'il existe une certaine hypocrisie dans les discours des grandes agences non « spécialisées » dans l'événement durable. Pour lui, lorsque l'on organise une manifestation écologique, il faut qu'elle le soit à 100 %. Chez Alice Evénements, les dirigeants essaient donc d'inculquer cette démarche mais cela est difficile. Cependant, certains événements proposés par cette

agence sont 100 % écologiques : « c'est le cas du salon polytech des énergies renouvelable, où l'agence a réalisée le stand de SITA. C'est la deuxième fois que l'agence gagne pour les années 2008 et 2010. Tout le stand a été pensé dans une optique de développement durable : il n'y avait pas de moquette sur le stand mais des planches en palettes réutilisables, aucune impression de drop (grandes affiches en haut des stands), pas de signalétique, pas de papier ou de distribution de prospectus mais des bornes Internet ou les visiteurs pouvaient télécharger les informations souhaitées grâce à la clé USB distribuée par l'agence en début de journée. Tout l'événement était conçu éco-responsable. Le traiteur était éthique avec des produits de saison, le stand était en bois, tous les éléments ont été recyclés par la filiale de SITA. Aucun matériel n'a été jeté, et ce qui ne pouvait pas être recyclé a été utilisé chez SITA comme du matériel d'exposition ». Grâce à ce stand complètement « vert », l'agence a remporté le trophée de l'éco-conception, qui félicite les stands éco conçus.

Par ailleurs, la plupart des agences événementielles proposant des voyages plus durables ne seraient pas plus chères que d'autres agences. En effet, selon M. Décaux « le prix de nos événements sont les mêmes que ceux des événements non durables. Pour se faire, il faut travailler sur le cycle de vie complet d'un événement. Il s'agit donc de recycler certains objets d'un événement à un autre, d'utiliser des matières recyclables mais pas forcément plus chères. Travailler sur le cycle complet de la vie d'un produit, c'est prendre en compte chaque étape de la vie du produit, mesurer son impact écologique et humain, et en déduire un coût global, plus indicatif que le coût de vente ». Chez « Beautiful Monday » sont ainsi pris en compte des aspects environnementaux, et économiques : « un événement doit être innovant, sexy et se préoccuper du durable ».

Pour M. Rousse de l'agence Azoka, le prix de ses événements n'est aussi pas plus élevé que les autres. Cependant, « il est complexe de le comprendre car on ne compare pas la même chose. Les manifestations durables sont construites différemment. En effet, on ne peut pas comparer un séjour de huit jours à Shanghai avec un séjour de trois jours dans la Creuse ! Il faut donc savoir ce que je compare ! ». Cependant, pour M. Rousse, les personnes les plus influentes dans le choix d'un événement restent les actionnaires car

ce sont eux qui investissent dans les entreprises : « si l'actionnaire ne comprend pas pourquoi on organise un Incentive dans la Creuse, c'est à l'agence de lui expliquer que la Creuse et les activités mises en place là bas sont nécessaires à la motivation des équipes, qui vont donc mieux travailler et donc augmenter le CA ». L'agence doit donc démontrer aux clients en quoi son plan est cohérent et prouver que l'on n'est pas obligé de partir loin, en avion et donc de polluer pour motiver ses équipes.

## **4.2. Les freins à la mise en place d'événements durables**

D'après les propos de Nicolas Dupeux, directeur d'Alice Evénements, les obstacles les plus fréquents à la mise en place d'événements durables sont :

- Le prix : « un événement durable est plus cher car on ne peut pas encore faire d'économies d'échelle. En effet, si nous utilisons pour nos manifestations des gobelets recyclables, il y en a moins et donc ils sont plus chers ».
- La qualité : « les matériaux utilisés en développement durable sont de qualité moindre. De plus, nos événements sont sur mesure, il est donc difficile de recycler notre matériel ».
- L'esthétisme: « moins esthétiques avec du matériel recyclé, les produits recyclés sont moins qualitatifs que les produits classiques ». Par ailleurs, selon M. Loizeau « *il est difficile de faire saisir aux participants que c'est souvent plus simple le train que l'avion. Que c'est plus confortable et simple d'être éclairé par la bougie et écouter des groupes locaux que trois groupes électrogènes. Ce n'est pourtant pas plus difficile à organiser ! Il faut aussi prouver que la RSE, ce n'est pas compliqué à mettre en place* ».

## **4.3. Discussion autour de l'engagement durable des agences événementielles**

Toutes les agences événementielles ne s'engagent pas ainsi de la même façon dans le développement durable. Les agences événementielles rencontrées et engagées dans une démarche de développement durable ont cependant décidé de ne pas communiquer sur leurs actions. En effet, d'après Marc Rousse, la seule véritable manière de se faire connaître reste le bouche-à-oreille. D'après

lui, « *une promotion, communication forte sur un événement est antinomique avec la notion de développement durable* ». Ceux qui communiquent beaucoup et se vantent de faire des manifestations durables le feraient surtout pour une question d'image. Aujourd'hui, « *le développement durable c'est peut être faire un peu moins de business justement. Ceux qui font du marketing sur le développement durable ne sont pas cohérents ! Il faut en faire une identité, ce doit être une démarche constitutive d'eux mêmes. Il faut comprendre l'impact de l'Homme sur l'environnement et en faire une identité, la reconnaissance de l'impact de l'Homme sur l'environnement. La personne qui n'a pas cela comme idée, en fait un produit marketing* ».

De même, pour M. Loizeau, « *tout le monde s'improvise éco responsable, dans chaque entreprise, il y a un responsable du développement durable mais certains n'y connaissent rien, ils le font donc pour des questions d'image. Il faut de l'authenticité ! Ce qui est embêtant c'est de ne pas faire quelque chose et de communiquer dessus* ».

Par ailleurs l'ANAE a mis en place pour toutes les agences événementielles membres un outil qui permet de mesurer et de limiter l'impact de leurs manifestations sur l'environnement. Il s'agit de l'outil d'autodiagnostic environnemental pour les responsables d'événements (ADERE). Grâce à cet outil, les 65 agences adhérentes à l'ANAE peuvent « identifier les postes à forts impacts environnementaux d'une manifestation (en termes de logement, transport, restauration) et appréhender des pistes d'actions en optimisant les moyens de transport et d'accès à la manifestation ».

## **5. Recommandations, limites et perspectives de l'étude**

Nous avons donc vu que le MICE est une activité nécessaire à l'entreprise et que le développement durable est la grande préoccupation de notre siècle. Nous allons voir à présent quelles seraient les actions à mettre en place pour concilier ces deux activités qui peuvent être vues comme antinomiques.

## 5.1. Recommandations pour que les agences événementielles s'engagent davantage dans le développement durable.

Selon l'étude « Etat des lieux et perspectives du Green Marketing » menée fin 2009, par le cabinet Quintess<sup>10</sup> :

- 78 % des Français ne font plus confiance aux discours environnementaux des entreprises,
- 80 % d'entre eux, estiment que le terme « développement durable » est galvaudé,
- 75 % des consommateurs ont une mauvaise opinion des entreprises qui s'en revendiquent.

Afin de redonner confiance aux voyageurs français dans les entreprises touristiques et de les inciter à consommer « durable », les agences événementielles devraient ainsi mettre en place certaines mesures et éliminer certaines pratiques.

Pour s'engager dans le durable, il est nécessaire de mettre en œuvre une démarche s'articulant sur plusieurs axes. Comme le précise Nicolas Dupeux, qui s'est récemment « converti » au développement durable pour quelques événements il est important de former ses collaborateurs afin de les sensibiliser à ce sujet. Son agence (Alice Evénements) travaille ainsi avec des cabinets de formations. Ces cabinets proposent plusieurs sessions qui expliquent ce qu'est le développement durable et quelles sont dans ce cadre les actions à mettre en place. C'est par ce biais que les agences gagneront leur légitimité et seront davantage reconnues par le public comme de véritables connaisseurs du domaine.

Il s'agit également de ne pas communiquer sur un engagement environnemental non prouvé. Il s'agit ainsi de ne pas faire de « Greenwashing »<sup>11</sup>. Ce terme anglophone utilisé notamment par les groupes de pression environnementaux désigne les entreprises qui font des efforts de communication pour transmettre au public leurs avancées concernant le développement durable. En général, ces avancées sont mineures et ne correspondent pas à de véritables actions pour l'environnement. De plus en plus de consommateur sont sceptiques face à cette nouvelle démarche, ou cette fausse publicité.

---

<sup>10</sup> Publié dans le magazine, décisions durables, N° 2, Mars/Avril 2010.

<sup>11</sup> [http://www.dictionnaire-environnement.com/greenwashing\\_ID2629.html](http://www.dictionnaire-environnement.com/greenwashing_ID2629.html)

Certaines agences se donnent ainsi une image écologiquement responsable, en se « proclamant » agences responsables, alors que ce n'est pas toujours le cas. Il est donc important pour les agences événementielles d'éviter cette pratique et de ne pas utiliser à mauvais escient l'argument écologique, responsable ou solidaire. L'utilisation de l'argument écologique doit ainsi être justifié et répondre à des critères précis, sans induire en erreur le consommateur. Si l'agence n'est pas spécialiste des événements éco-conçus et solidaires, elle doit choisir de communiquer sur une ou quelques activités qui le sont, et ne pas se proclamer agence engagée alors qu'il s'agit d'événements ponctuels. Comme stipulé par les dirigeants interrogés, il est très difficile d'organiser un voyage 100 % durable. Il faut ainsi travailler sur le caractère durable d'une partie de l'événement et réduire les pollutions et nuisances au maximum. Il ne s'agit pas dans ce cas de donner une image idéale de l'agence engagée mais d'expliquer les progrès effectués et de faire comprendre que, grâce à cet événement durable et responsable, l'impact sur l'environnement est moindre qu'avec une agence qui ne se préoccuperait pas de la dimension durable

Par ailleurs, pour asseoir sa réputation par rapport au développement durable, l'agence doit donner des preuves de ses engagements et de ses actions, comme par exemple montrer l'amélioration des conditions de vie d'une population locale grâce à un voyage de motivation solidaire. C'est le cas par exemple de l'agence événementielle Sixsense qui organise de tels événements en Amérique Latine. Sur son site Internet, l'agence précise que « 3 % des bénéfices de chacun des événements réalisés par Six Sens sont reversés à une des associations locales que nous soutenons ». Pour les 50 ans d'un groupe phytosanitaire, l'agence le Public Système a organisé dans les Alpes la restauration du GR50 : 300 participants ont remis en état une portion du sentier. Pour un autre client, 3 groupes de 100 personnes séjournant en Afrique du Sud ont participé à la construction de trois bungalows pour une crèche. Les Incentives solidaires aident donc les populations locales. Cependant, de telles opérations sont complexes au niveau réglementaire et il est difficile d'assurer la sécurité des participants.

L'agence en outre ne doit pas communiquer dans un langage vague. Les termes « sustainable eco-efficiency » ou « RSE » sont des termes

flous qui apparaissent éco-responsables aux yeux du grand public mais sans engagements précis. De plus, certains termes ambigus comme « green » ou « respectueux de l'environnement » ont été tellement utilisés qu'ils n'ont plus de réelles significations. L'obtention d'un label ou l'appartenance à une charte éthique collective permettrait de « rassurer » le client qui verra que l'agence a été reconnue pour ses opérations mises en place et prouvées.

Afin d'inciter les entreprises à participer à des événements durables et responsables, les agences pourraient organiser des réunions et des rencontres entre anciens et futurs participants de manifestations durables afin qu'ils puissent échanger sur leurs expériences et surtout faire comprendre aux futurs participants l'impact de la manifestation sur l'environnement et la nécessité de cet engagement. Les agences en général ne publient pas de témoignages sur leurs sites. En revanche, il existe un site Internet, un séminaireréussit.com qui regroupe des déclarations de dirigeants d'entreprises satisfaits de leurs voyages Incentives. Ce site apparaît donc comme un bon moyen de comprendre les avantages de l'Incentive durable et pourrait inciter les dirigeants sceptiques à en réaliser grâce au partage d'expérience. De même, l'agence « le voyage corporate » publie sur son propre site les témoignages de ses participants ainsi que leurs recommandations pour améliorer les futures manifestations. Les agences spécialisées dans les événements éco-conçus pourraient ainsi faire de même et mettre en place un « forum » sur Internet où les participants pourraient échanger sur leurs attentes et expériences.

## **5.2. Limites et perspectives de l'étude**

Pour mieux connaître les pratiques des agences, il aurait fallu interroger davantage de dirigeants, notamment ceux qui n'organisent pas ou peu de manifestations « vertes et solidaires ». L'agence « le voyage corporate » par exemple communique sur des voyages hauts-de-gamme sur mesure et qui ne tiennent pas en compte les retombées négatives sur la planète. En effet, pour faire venir les participants, l'agence n'hésite pas à leur faire prendre des jets privés, des yachts et des limousines. Il aurait ainsi été intéressant de savoir si les donneurs d'ordres de voyages d'entreprises hauts de gammes pourraient être intéressés par d'autres types de voyages plus responsables.

Pouvons-nous dès lors adapter les voyages incentive durables à tout type de cible ? Dans quelle mesure les voyages d'incentive durables intéressent-ils certains secteurs plus que d'autres, et pour quelles raisons ?

## Bibliographie

- Béji-Bécheur A. & Bensebaa F. (2009), "Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tour-opérateurs", *Décisions Marketing*, N° 54, p. 39-49.
- Béji-Bécheur A. & Bensebaa F. (2009), "Les stratégies de positionnement responsable : le cas des tour-opérateurs", *Décisions Marketing*, N° 54, p. 39-49.
- Byrd E.T., Bosley H.E. & Dronberger M.G. (2009), "Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina", *Tourism Management*, Vol. 30, p. 693-703.
- Clarkson M. B. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate.Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 92-117.
- Descolonges M. & Saincy B. (2004), *Les entreprises seront-elles un jour responsables? », La Dispute.*
- Donawldson T. & Preston L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, Vol. 20, N° 1, p. 65-91.
- Fennell D. & Malloy D.C. (2007), *Codes of Ethics in Tourism : Practice, Theory, Synthesis.* Channel View Publications.
- Fisher J. (2003), "Surface and deep approaches to business ethics", *Leadership and organization Development Journal*, Vol. 24, N° 2, p.96-101.
- Flipe J.P. (2008), « L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ? », *Revue Française de Gestion*, N° 180, p. 73-88.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

- Gordon G. & Townsend C. (2001), *Tourism : putting ethics into practice*, Teddington. UK Tearfund.
- Garrod B. & Fyall A (1998), "Beyond the rethoric of sustainable tourism ?", *Tourism Management*, Vol. 19, N° 3, p. 199-212.
- Hall D. & Brown D. (2008), "Finding a way forward : an agenda for research", *Third World Quaterly*, Vol. 29, N° 5, p. 1021-1032.
- Holjevac I.A. (2008), "Business ethics in tourism – As a dimension of TQM", *Total Quality Management*, Vol. 19, N° 10, p1029-1041.
- Hultsman J. (1995), "Just Tourism : an ethical framework", *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, N° 3, p. 553-567.
- Jamal T.B. (2004), "Virtue Ethics and Sustainable Tourism Pedagogy : Phronesis, Principles and Practice", *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 12, N° 6, p. 530-545.
- Lavorata (2009), « Intégrer l'éthique dans l'entreprise – Un moyen d'impliquer les commerciaux et de les dissuader de la quitter », *Décisions Marketing*, N° 55, p. 53-63.
- Lipovetsky G. (1992), « Les noces de l'éthique et du business », *Problèmes économiques*, N° 2276, p. 1-12.
- Lynn C., 2010, « Review of Hospitality Ethics Research in 2008 », *International CHRIE Conference*, Amherst.
- Macbeth J. (2005), "Towards an ethics platform for tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, N° 4, p. 962-984.
- Malloy D.C. & Fennell D.A. (1998), "Codes of ethics and tourism : an exploratory content analysis", *Tourism Management*, Vol. 19, N° 5, p. 453-461.
- Marnburg E. (2006), "« I hope it won't happen to me ! » Hospitality and tourism students" fear of difficult moral situations as managers", *Tourism Management*, Vol.27, p. 561-575.
- Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte & Syros.
- Mitchell R. K., Agle B. R. & Wood D. J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of who and what really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 2, p. 833-886.

- Moussé J. (2002), *Ethique des affaires : liberté, responsabilité*, Dunod.
- Payne D. & Dimanche F. (1996), "Towards a Code of Conduct for the Tourism Industry : An Ethics Model", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, p. 997-1007.
- Robson J. & Robson I. (1996), "From shareholders to stakeholders : critical issues for tourism marketers", *Tourism Management*, Vol. 17, N° 7, p. 533-540.
- Sautter E.L. & Leisen B. (1999), "Managing stakeholders : A tourism planning model", *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, N° 2, p. 312-328.
- Seguin G. & Rouzet E. (2010), *Marketing du Tourisme Durable*, Dunod.
- Walle A.H. (1995), "Business ethics and tourism : from micro to macro perspectives", *Tourism Management*, Vol. 16, N° 4, p. 263-268.
- Yaman H.R. & Gurel E. (2006), "Ethical ideologies of tourism marketers", *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, N° 2, p. 470-489.

### **Articles de presse et études**

- Etude réalisée par le GIEC (groupes d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat), publiée dans leur 4<sup>ème</sup> rapport du 16 Novembre 2007.
- Revue « Décisions durable » N°2 : « les solutions vertes de « l'anti-vert » pensant", Mars/Avril 2010.
- Revue « Décision achats » N°114, « Tourisme d'affaires, l'externalisation sous condition », Mai 2008.
- Revue « Décisions Achat » N° 112, « l'achat de communication professionnel se généralise », Mars 2008.
- Revue « Meedex Molitor » N°1, publication de la dernière étude de ACTE/KDS, Mars 2009.
- Revue « Stratégie magazine » « Les agences doivent-elles créer une offre développement durable ? », Mai 2008.
- Revue « Voyages d'Affaires » n° 116, « Voyager sans se déplacer », 2008.

- Revue « Challenge » n° 209 « les entreprises se passent peu à peu de l'aérien », Avril 2010.

### **Entretiens :**

- M. Rousse, directeur de l'agence événementielle « Azoka », le 22 Avril 2010.
- M. Décaux, directeur de l'agence événementielle « Beautiful Monday », le 31 Mars 2010.
- M. Loizeau, directeur de l'agence événementielle « ELO », le 4 Mai 2010.
- M. Dupeux, directeur de l'agence événementielle « Alice Événements », le 20 Mai 2010.

### **Webographie**

- [www.ecotourisme-magazine.com/bcd-travel-se-lance-dans-le-tourisme-responsable-et-durable/](http://www.ecotourisme-magazine.com/bcd-travel-se-lance-dans-le-tourisme-responsable-et-durable/)
- [www.wikipedia.org/wiki/Empreinte\\_ecologique](http://www.wikipedia.org/wiki/Empreinte_ecologique)
- <http://fr.planet-terre.ens-lyon.fr>
- [www.fondation-nicolas-hulot.org](http://www.fondation-nicolas-hulot.org)
- [www.fne.asso.fr/fr/themes/question.html](http://www.fne.asso.fr/fr/themes/question.html)
- [www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Priorite-a-la-securite-des-voyageurs-d-affaires](http://www.decision-achats.fr/Decision-Achats/Article/Priorite-a-la-securite-des-voyageurs-d-affaires)
- [www.legrenelle-environnement.fr](http://www.legrenelle-environnement.fr)
- [www.compensationco2.fr](http://www.compensationco2.fr)
- [www.orse.org](http://www.orse.org)
- [www.businesspme.com/articles/ressourcesshumaines/107/les-parties-prenantes.html](http://www.businesspme.com/articles/ressourcesshumaines/107/les-parties-prenantes.html)
- [www.coachomnium.com](http://www.coachomnium.com)
- [www.businesstravel.fr](http://www.businesstravel.fr)
- [www.deplacementspro.com](http://www.deplacementspro.com)

- [www.dictionnaire-environnement.com/greenwashing\\_ID2629.html](http://www.dictionnaire-environnement.com/greenwashing_ID2629.html)
- [www.veilletourisme.ca/.../nouvelle-dynamique-du-voyage-d'affaires](http://www.veilletourisme.ca/.../nouvelle-dynamique-du-voyage-d'affaires).
- [www.anae.org](http://www.anae.org)
- [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)

## **Karen DELCHET- COCHET**

Docteur de l'Ecole des Mines  
Responsable pédagogique du MBA Management  
de la Performance Durable  
Professeur de RSE à l'ISC Paris



# **La responsabilité sociétale : tentative de clarification des définitions et outils à destination des managers**

## **Résumé**

Depuis une dizaine d'années, la prolifération des référentiels destinés à aider les entreprises dans la définition et la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises, RSE, intensifie le débat mais complexifie le sujet. De nombreuses visions existent et cohabitent au travers d'outils aux objectifs et à la légitimité variable. Plusieurs tentatives de classifications ont été proposées afin de clarifier les apports de chacun. Le propos de cet article est d'analyser les classifications de référentiels en matière de RSE existantes et de les analyser au regard des apports de l'ISO26000. En effet, la publication en novembre 2010 de cette norme internationale de lignes directrices en matière de responsabilité sociétale des organisations semble redessiner le paysage des référentiels en la matière et éclaircir partiellement le panorama des outils à destination des managers en charge de la responsabilité sociétale dans les entreprises.

## **Abstract**

The proliferation of referentials aimed at helping companies in defining the implementation of the companies' societal responsibilities, CSR, has intensified the debate but has made the subject more complex for about ten years. Numerous visions exist and coexist through tools having objectives and variable legitimacy. Several attempts of classifications have been suggested in order to clarify the inputs of

each one. The purpose of this article is to analyze the classifications of referentials in terms of existing CSR and to analyze them with regards to the inputs of ISO 26000.

Indeed, the publication of this international standard of guidelines in November 2010 concerning the societal responsibility of organizations seems to draw again the landscape of referentials in this area and to lighten partially the panorama of tools bound for managers in charge of societal responsibility within companies.

## Introduction

Etre manager en charge de la responsabilité sociétale signifie avoir de nombreuses compétences en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être mais également être capable de ne pas se perdre dans la multiplicité des référentiels en la matière.

La responsabilité sociétale des entreprises, RSE, a été citée dès les années 50 dans un article de Bowen (Bowen 53). Sa prise en compte concrète par les entreprises date de la fin des années 90, et découle principalement de pressions politiques (Global Compact des Nations Unies, Principes directeurs de l'OCDE,...), d'une évolution législative (loi française sur les nouvelles régulations économiques de 2002, directives européennes sur l'emballage, lois Grenelle,...) et d'une prise de position de la société civile (au travers de campagnes de boycott par exemple).

Se pose dès lors la question de ce que signifie « la responsabilité sociétale » d'une entreprise, comment la mettre en œuvre en termes stratégiques et managériaux et sous l'impulsion de quels mécanismes de régulation.

Face à une économie mondialisée et des entreprises organisées en réseau (Capron 2004), les instruments juridiques traditionnels, souvent nationaux forment une réponse imparfaite aux problématiques sociales et environnementales et nécessitent d'être combinés à des approches volontaires. La montée en puissance de la RSE est donc accompagnée d'un déferlement normatif contribuant au débat mais pas toujours à la clarification de 2 points primordiaux: d'une part la définition d'une performance économique s'inscrivant dans un respect de l'homme et de son environnement, et d'autre part la construction d'outils permettant d'opérationnaliser cette notion, les 2 étant liés.

Nous reviendrons dans un premier temps sur les différentes visions de la responsabilité sociétale des entreprises sous l'éclairage de la nouvelle norme internationale ISO26000 puis nous tenterons de proposer une classification des outils de mise en œuvre d'une démarche de RSE, afin de permettre au manager de comprendre et choisir pour agir.

## **1. Vers une définition consensuelle de la responsabilité sociétale ?**

Depuis les années 50, plusieurs définitions ont été proposées, traduisant des visions différentes du champ couvert par la RSE. Elles n'ont pas permis, jusqu'à présent d'obtenir un véritable consensus à l'échelle de la planète, rendant complexe une traduction au sein des entreprises à des niveaux opérationnels.

Pour certains, la RSE est une question de morale que l'on retrouve au sein du courant « business ethics ». Pour d'autres, les néo-libéraux, la responsabilité sociétale d'une entreprise est de faire du profit et ne doit pas se substituer aux acteurs publics. Pour le courant social issue management, la RSE implique un changement de rationalité et constitue un défi pour les entreprises du 21<sup>e</sup> siècle (Gendron 2000). En Europe, la responsabilité sociétale s'inscrit dans un rapport à la législation clair et sous l'angle du développement durable (Capron 2010). En un mot, les visions du sujet sont nombreuses et diverses avec un point commun, la théorie des parties prenantes (Freeman 1984).

Selon Michel Capron et Françoise Quairel, « le concept des parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises, mais il en donne une vision segmentée qu'il convient de discuter » (Capron 04).

La définition proposée par la commission européenne dès 2001 intègre bien ces différents points en positionnant la prise en compte des parties prenantes comme étant un des éléments de la RSE : « Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » (COM 01).

Quant à la norme française SD21000<sup>12</sup>, elle décrit en 2003 la responsabilité sociale/sociétale des entreprises « comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties intéressées<sup>13</sup>. Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties intéressées (*livre vert de la commission des communautés européennes du 18 juillet 2001 : promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.*) »

Par la suite, les expérimentations du guide SD21000, menées par la France entre 2003 et 2006 ont permis de démontrer, que la seule prise en compte des parties prenantes ne permettait pas l'intégration de tous les enjeux de développement durable, (Delchet 2008), approche chère aux européens. Cela met en évidence la pertinence d'une approche centrée sur la notion d'enjeu, par opposition à certaines visions de la RSE prônant la seule prise en compte des parties prenantes ou l'unique mise en œuvre de processus de gouvernance transparents.

Compte-tenu de la diversité des points de vue et de la nécessité de clarification, l'ISO<sup>14</sup>, International Standardization Organisation, a publié en novembre 2010, après plus de 5 ans de négociations, l'ISO26000. Norme Internationale en matière de Responsabilité Sociétale des organisations, RSO, l'ISO26000 sonne comme une petite révolution dans le monde mouvant des acteurs de la RS. Cette norme du 4ième type (Igalens 2009) a la particularité d'être une norme de lignes directrices à destination de tout type d'organisation. Elle ne constitue pas un référentiel d'exigences en matière de RS aboutissant à une éventuelle certification mais bien des principes et domaines d'actions à considérer selon sa propre responsabilité.

La définition proposée par l'ISO26000, fruit du consensus de plus de 400 experts représentant 99 pays clarifie a priori cette notion.

---

<sup>12</sup> Le SD21000 est un document normatif français publié en 2003. Il définit des lignes directrices pour la prise de compte du développement durable et de la responsabilité sociétale dans la stratégie et de management des entreprises

<sup>13</sup> Note : nous utiliserons parties prenantes et parties intéressées comme des synonymes, sans rentrer dans le débat autour de ces notions.

<sup>14</sup> L'ISO est une organisation non gouvernementale, revendiquant plus de 16000 normes à son catalogue [www.iso.org](http://www.iso.org)

La responsabilité sociétale d'une organisation y est définie comme étant « la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui

- contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

Pour les experts de l'Afnor (Afnor 2010), « la définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation » avec la prise en compte d'une vision éthique plutôt américaine, une vision par les parties prenantes des britanniques et la contribution au développement durable fondamentale pour les français. On y retrouve également le respect de la loi, position plutôt européenne.

Mais la publication de l'ISO26000 suscite une interrogation majeure : A t-elle pour autant réussi à mettre tout le monde d'accord d'un point de vue cognitif ?

Concernant la question du consensus autour de la responsabilité sociétale, rien n'est moins sur si l'on se réfère aux travaux de Bernard Billaudot (Billaudot 2010). L'auteur décrit l'ISO26000 comme étant plutôt le fruit d'un compromis. Le consensus est défini comme étant la « recherche de prise en considération de toutes les parties concernées et de rapprochement de positions divergentes » quand pour le compromis, « il y a des parties du texte sur lequel telle partie prenante ne s'y retrouve pas ». Cela est appuyé par Corinne Gendron pour qui la définition du champ de la responsabilité sociétale ne relève pas d'une démarche scientifique mais bien de « la construction d'un compromis social », (Gendron 2010). Autrement dit, il est envisageable que malgré ce texte international de référence et cette définition commune, chaque acteur porteur d'une vision particulière de la RSE continue d'en faire la promotion sans la regarder à la lumière de l'ISO26000.

Pour autant, cela ne retire en rien une certaine force à l'ISO26000, force qui apparaît si l'on considère cette norme « non comme un texte fini, mais comme l'élément d'une innovation collective et partagée, un

processus global qui dépend (...) des réseaux qui vont se déployer » (Brodhag 2010).

Mais une seconde interrogation majeure subsiste : l'ISO26000 permet-elle au manager en charge de la responsabilité sociétale de mettre en œuvre une démarche de RSE ?

L'ISO26000 répond en partie à la question au travers de son annexe, non exhaustive. Y sont référencés de nombreux documents de tout statut et de toute nature, ce qui a suscité de nombreux débats lors des négociations.

Dès lors, pour le manager se pose la question du choix du document permettant d'opérationnaliser la démarche... Lequel est pertinent ? Sont-ils tous légitimes ?

Nous allons tenter d'aborder cette question au travers de l'analyse de différentes classifications des instruments en matière de RSE.

## **2. Des classifications existantes bousculées par la publication de l'ISO26000**

Il existe un grand nombre d'instruments de régulation volontaire (certains figurant dans l'annexe de l'ISO26000), dont les normes d'application volontaire font partie. Ces dernières ont des origines très diverses. Certaines sont issues d'initiatives d'entreprises individuelles, comme les codes ou les chartes, d'autres relèvent d'initiatives collectives plus ou moins concertées, comme des accords sectoriels négociés ou encore des initiatives issues des organismes de normalisation.

Il existe « une forte compétition dans le domaine des standards de responsabilité sociale » (Turcotte 2010) ce qui explique que pertinence et légitimité ne soient pas toujours corrélées. Cette multiplication des référentiels rend peu lisible le panorama des instruments à destination des managers d'entreprises en matière de responsabilité sociétale. Pour tenter d'y remédier, plusieurs tentatives de classification ont été menées et nous allons présenter certaines d'entre elles.

La grande difficulté de ce type d'exercice est de proposer des critères discriminants qui soient pertinents. Parmi les classifications proposées, citons, dans un premier temps, deux d'entre elles : celles d'IMS Entreprendre pour la cité et de l'OIF, Organisation internationale de la Francophonie (Cf. tableau suivant).

<b>IMS<sup>15</sup></b>	<b>IEPF - OIF<sup>16</sup></b>
<b>Classification selon le statut</b>	<b>Classification selon l'objet</b>
<u>I cadre juridique</u> Droit international Soft law Droit européen Document de cadrage de l'UE Droit français	<u>I Législation, convention</u> Loi française relative aux nouvelles réglementations économiques (NRE) Loi américaine Sarbanes-Oxley Clauses sociales dans les marchés publics Accords-cadres internationaux
<u>II normes techniques internationales</u> ISO 9004 SA 8000 AA 1000 Normes environnementales	<u>II Outils méthodologiques</u> et notamment Agenda 21 local L'Empreinte écologique (ecological footprint) Sustainability Balanced Scorecard Analyse de cycle de vie (ACV) Eco-efficience
<u>III référentiels</u> Référentiels internationaux Référentiels anglosaxons Référentiels français Notation sociétale	<u>III Référentiels</u> et notamment ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale SA 8000 GRI : Sustainability Reporting Guidelines («G3») The AA1000 Framework La série ISO 14000 SD 21000 ISO 9000
	<u>IV Codes de conduite</u> et notamment Le Pacte mondial de l'ONU (The UN Global Compact) Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (OECD guidelines for multinationals) Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE Les Principes d'Equateur (Equator Principles)
	<u>V Labels</u> et notamment Label Max Havelaar Écolabel européen Label social belge
	<u>VI Indices boursiers</u>

Extrait des classifications d'IMS et de l'IEPF-OIF

<sup>15</sup> Réglementation, normes et référentiels, Impactant sur la dimension sociétale de la responsabilité sociale de l'entreprise, IMS – Entreprendre pour la cité, 33p, 2004

<sup>16</sup> Responsabilité sociétale, Inventaire d'outils - législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers, Organisation Internationale de la Francophonie, Les publications de l'IEPF, 112p, 2007

L'analyse proposée par l'IMS se focalise sur les statuts - cadre juridique, normes techniques, référentiels - au regard de l'international ou du national. Il convient pour les organisations de savoir ce qui est de l'ordre du réglementaire et de ce qui est du volontaire d'une part et de la portée internationale des documents d'autre part. Nous la qualifierons de « classification selon les statuts »

L'approche de l'IEPF-OIF propose une analyse plus détaillée intégrant une classification selon 6 catégories : législation/convention, outils méthodologiques, référentiels, codes de conduite, labels et indices boursiers. La question des statuts, de part la présence de la législation, reste présente, bien que moins détaillée. Apparaît l'objectif du document. Nous la qualifierons donc de classification selon l'objectif.

Notons que la question des labels introduit un nouveau critère dans cette classification touchant le produit et non l'organisation d'une part, et abordant également la question de la reconnaissance tout comme les indices boursiers. Pour autant, cette approche de la valorisation n'a pas été retenue par les auteurs lors de leur analyse des référentiels au point 3 (GRI, SD21000,...).

Ces 2 tentatives de classifications sont remarquables de par la richesse des références qu'elles ont analysées. Cependant, au travers de leurs nombreuses références, elles mettent en lumière « la prolifération des codes privés à faible contenu substantif et sans mécanisme de vérification », dénoncée par Lapointe et Gendron (Lapointe 2004).

Une remarque peut être formulée quant à ces 2 propositions. Rien n'est dit sur l'opérationnalité (au travers d'une différenciation entre outil de mise en œuvre, référentiel d'audit,...) ,ni sur l'évaluation / valorisation qui peut être faite.

Les experts de l'ISO26000 ont également proposé un début de classification dans l'Annexe A de la norme lorsqu'ils ont choisi de citer de nombreuses initiatives en matière de RSE.

La classification proposée se positionne plus sur le champ du substantif en différenciant les initiatives génériques des initiatives

sectorielles selon la dichotomie suivante :

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Exemples d'initiatives génériques<ol style="list-style-type: none"><li>a. Initiatives intergouvernementales : Pacte mondial des Nations Unies, Réseau pour un climat neutre du PNUE,...</li><li>b. Initiatives multi-parties prenantes : AccountAbility Série AA1000, GRI, SA8000...</li><li>c. Initiatives d'une seule partie prenante : les outils de CSR Europe,...</li></ol></li><li>2. Exemples d'initiatives sectorielles : Agriculture, habillements, biocarburants, énergie, finance/investissements, forêts, transports, ...</li></ol> |
|--|

Extraits de la classification proposée dans l'Annexe A de l'ISO26000

Notons que cette classification ne se veut pas exhaustive malgré sa richesse que les experts ont précisé « exemples d'initiatives », afin de limiter les revendications et contestations possibles quant à ce travail de classification.

De plus, une grille d'analyse a été proposée spécifiant les chapitres de l'ISO26000 considérés pour chaque document référencé.

Nous qualifierons cette classification de classification substantive, compte tenu de l'analyse précise qui a été faite en matière de couverture des différents champs de la RSE.

Cependant, ni l'origine précise des documents ni leur utilisation ne sont précisés dans ce travail.

Les travaux de Capron et Quairel (Capron 2010) apportent un éclairage intéressant dans cette tentative de clarification avec l'introduction de la notion d'assurance donnée aux parties prenantes.

Ils abordent cette question en distinguant les pratiques effectives des entreprises du reporting qui peut être fait, l'assurance pouvant concerner ces 2 approches complémentaires.

Pour ces deux approches, ils définissent de 4 niveaux de « standardisation des pratiques », de l'absence de standard

(niveau 0), à la certification externe sur la base de référentiels reconnus (niveau 3).

Une synthèse de leur analyse est proposée dans le tableau ci-dessous.

Notation extraordinaire <span style="float: right;">réputation</span>		
<b>Le reporting, où la représentation de l'entreprise</b>		
niveaux	Référentiels ou normes	Domaine d'application
2. Audit externe du rapport	AA1000 AS,...	Fiabilité du système d'information, conformité aux référentiels
1. Publication d'un rapport GRI	GRI	Assistance à l'élaboration du contenu du rapport
0. Publication d'un rapport	Libre ou respectant l'article 116 de la loi NRE	Producteurs de l'information et services de communication
<b>Les pratiques effectives de l'entreprise E</b>		
niveaux	Référentiels ou normes	Domaine d'application
3. Normes pouvant donner lieu à un audit social ou environnemental externe en vue de certification	ISO14001, SA8000,...	Mise en œuvre et audit de conformité aux référentiels ci-contre
2. Audit social ou environnemental externe	Référentiel ou code de conduite de l'entreprise,...	Audits de conformité aux référentiels
1. Entreprise	SD21000, ISO26000, bilan sociétal, performance globale (CJD),...	Lignes directrices d'aide à la mise en œuvre de la RSE. Autodiagnostic
0. Entreprise	Aucun standard, processus ou codes de conduite de l'entreprise	Décisions et opérations de l'entreprise

Les dispositifs normatifs de mise en œuvre de la RSE de l'assistance à l'assurance, extrait de (Capron 2010)

La question de la conformité à un référentiel d'une part et celle de l'assurance donnée aux parties prenantes d'autre part, est ainsi abordée, clarifiant grandement le panorama pour un manager. De plus la différenciation pratiques / reporting permet de spécifier l'objectif de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale. Nous la nommerons classification selon l'assurance.

Mais l'ensemble de ces classifications, de plus en plus complètes et complexes, ne se penche que partiellement sur la diversité des origines de chacun de ces référentiels, tant du point de vue du statut des organismes qui les portent que des mécanismes mêmes de leur rédaction, ce que l'on peut résumer par leur légitimité. Cette

légitimité abordée de nombreuses fois dans l'ensemble des ouvrages sur l'ISO26000 n'a été qu'en partie retenue comme critère de classification.

Indépendamment du contenu souvent très différent d'un document à l'autre, les référentiels ont également des statuts normatifs très divers. En effet, aussi pertinent que puissent être des outils tels que la performance globale du CJD, Centre des Jeunes Dirigeants ou le bilan sociétal du CJDES, Centre des Jeunes dirigeants de l'Economie Sociale, ces outils d'autodiagnostic, portés par des acteurs nationaux, aux spécificités reconnues, n'ont pas, en termes de processus la même portée qu'un référentiel normatif tel que le diagnostic SD21000 ou la norme SD21000 rédigés par l'ensemble des experts français dans l'enceinte de l'Afnor. Et la norme française SD21000, est elle-même difficilement comparable à l'ISO26000 et son processus international, multi-parties prenantes.

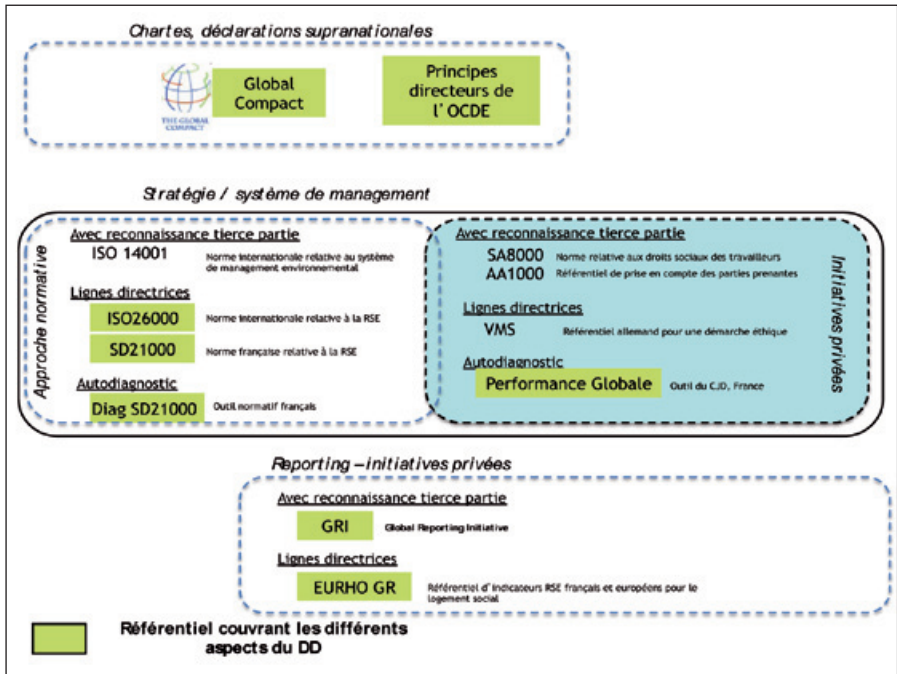
### **3. Proposition d'une classification combinant les différentes approches et intégrant la légitimité du processus et de l'acteur leader**

Il convient de réfléchir à la façon d'intégrer cet aspect comme critère discriminant. La légitimité est une notion qui peut s'approcher de différentes manières. Nous l'aborderons selon la caractéristique de l'organisme qui a porté la rédaction du référentiel, l'acteur leader, et le processus de rédaction qui en a découlé. Le schéma suivant présente une cartographie de quelques initiatives en matière de RSE selon la typologie suivante :

- Outils de déclaration et d'engagement supra nationaux
- Référentiels de stratégie et système de management :
  - issus d'organismes de normalisation
  - issus d'organismes privés
- Outils de reporting issus d'initiatives privées

Trois niveaux d'utilisation sont définis : les outils d'autodiagnostic, les lignes directrices et les outils avec reconnaissance tierce partie. Nous nous concentrerons sur les référentiels globaux en matière de RSE, précisant ceux qui intègrent les 3 piliers du développement

durable (économique, social et environnemental). Nous n'aborderons pas ici les référentiels produits, bien qu'ils concourent aussi à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale.



Proposition de classification des référentiels en matière de RSE

Bien que cette représentation ne soit pas exhaustive, force est de constater que les référentiels les plus nombreux ont été développés dans le cadre d'initiatives privées (par opposition à l'approche normative où le processus garantit la représentativité des acteurs).

La publication en novembre 2010 de l'ISO 26000, norme de lignes directrices en matière de responsabilité sociétale des organisations devrait donner aux entreprises une référence plus partagée en la matière.

Pour autant, comme le montre le schéma ci-dessus, il n'existe pas de référentiel avec reconnaissance tierce partie, touchant à l'ensemble

des domaines du développement durable et développé dans le cadre d'une approche normative (ou privé d'ailleurs), autrement dit reconnu comme légitime dans le processus. Cette remarque renvoie à la question de l'utilisation de l'ISO 26000 et de sa non certification critiquée par certains mais louée par d'autres.

Le futur des référentiels en matière de RSE va se jouer sur le terrain de la reconnaissance par les acteurs. Car si la légitimité dépend en partie du processus de développement du référentiel, elle est aussi intimement liée à la manière dont les acteurs s'en emparent en termes d'utilisation.

## Conclusion

Pour conclure, différents aspects sont à considérer par un manager dans le choix d'un référentiel sur lequel s'appuyer en matière de RSE : la vision qu'il porte de la RSE, la finalité du référentiel (mise en place d'une démarche globale, ou d'instruments de reporting) et la légitimité de ce référentiel. Les différentes classifications existantes - classification selon les statuts, selon l'objectif, classification substantive ou encore selon l'assurance - participent d'une meilleure compréhension du sujet et de la façon dont les différents référentiels peuvent contribuer à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale dans les entreprises.

Par ailleurs, la vision de la RSE portée par les différents référentiels tend à se normaliser avec la publication de l'ISO26000 malgré une définition en forme de compromis. Si l'ensemble des acteurs s'intéresse à cette norme internationale, sa non certification est porteuse d'incertitude. L'avenir de la vision de la RSE défendue l'ISO26000 va donc s'écrire à la lumière de son utilisation et du positionnement des acteurs et notamment des managers d'entreprise, à son égard.

## Bibliographie

Afnor (2010), ISO26000, responsabilité sociétale : Comprendre, déployer évaluer, Ouvrage collectif, Editions Afnor.

- Billaudot B. (2010), La norme ISO26000 : une norme-définition qui a le statut d'un compromis, dans ISO26000 : une norme « hors norme », Editions Economica, p195 à 214.
- Bowen H.R. (1953), Social Responsibility of the businessman, Harper & Row.
- Brodhag C. (2010), La double dimension procédurale et substantive de l'ISO26000, dans ISO26000 : une norme « hors norme », Editions Economica, p131 à 143.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Alternatives Economiques, Coll. La Découverte.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2010), La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte.
- Commission des Communautés Européennes COM (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale, Livre vert.
- Criqui P. (2005), De l'urgence d'une politique climatique, Hors série de Sciences Humaines n° 49.
- Delchet K. Gondran N. Brodhag C. (2008), La prise en compte des parties intéressées : une condition nécessaire de la responsabilité sociétale des entreprises mais non suffisante dans une perspective de développement durable - Analyse des résultats des expérimentations du guide SD21000, Revue Internationale PME, volume 20, n° 3-4, pp121- 145.
- Freeman R.E. (1984), Strategic Management : a stakeholder approach, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- Gendron C. (2010), ISO26000, une définition socialement construite de la responsabilité sociale, dans ISO26000 : une norme « hors norme », Editions Economica, p. 17 à 36.
- Gendron C. (2000), Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise, Revue du Mauss, n°15, 2000, p. 320-326.
- IEPF (2007), Responsabilité sociétale, Inventaire d'outils - législation, conventions, référentiels, codes de conduite, labels, méthodes et indices boursiers, Organisation Internationale de la

Francophonie, Les publications de l'IEPF.

- Igalens J. (2009), Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO26000, Management et Avenir, n° 23.
- MS – Entreprendre pour la cité (2004), Réglementation, normes et référentiels, Impactant sur la dimension sociétale de la responsabilité sociale de l'entreprise.
- Lapointe A. et Gendron C. (2004), La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?, 7<sup>e</sup> congrès international francophone en entrepreneuriat et PME.
- Turcotte M.F., Quairel-Lanoizelée F., Capron M. Introduction dans ISO26000 : une norme « hors norme » ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, ouvrage sous la direction de Michel Capron, Françoise Quairel-Lanoizelée et Marie-France Turcotte, Edition Economica, novembre 2010.

## Thierry DELECOLLE

Docteur en Sciences de Gestion de  
l'Université Paris Dauphine

Professeur en Marketing et e-Business à l'ISC Paris



# Attentes relationnelles du client Très Petites Entreprises : une étude qualitative

## Résumé

Représentant plus de 90 % des entreprises en France et en Europe, les très petites entreprises (définies comme des entreprises de moins de 10 salariés) ont fait l'objet de très peu de travaux de recherche. Cet article présente les résultats d'une étude qualitative conduite dans les secteurs de l'automobile, du bâtiment et de la coiffure concernant la très petite entreprise en qualité de client professionnel d'une grande entreprise. Cette approche de la très petite entreprise dans un modèle du marketing business-to-business permet de souligner les déterminants relationnels de son comportement et de proposer un modèle d'achat spécifique à la très petite entreprise. Il apporte également de nouvelles voies de recherche concernant l'étude du comportement du dirigeant de très petite entreprise en qualité de décisionnaire dans la relation d'achat client-fournisseur.

**Mots-clés :** Business-to-business, gestion de la relation client, marketing relationnel, très petite entreprise

## Abstract

Representing over 90 % of enterprises in France and Europe, very small enterprises (i.e. enterprises with fewer than 10 employees)

have received little research. This article presents the results of a qualitative study conducted in the automotive, construction and hairdressing sectors studying very small enterprises as a professional client of larger enterprises. This approach of very small enterprises through a business-to-business marketing model allows to emphasize the relational determinants of their behaviors and to propose a purchase model specific to the very small enterprises. It also provides new avenues for research in the behavior of the owner of a very small company as a decision maker in customer supplier relationships

**Keywords** : Business-to-business, customer relationship management, relationship marketing, very small enterprise

## Introduction

La place des très petites entreprises dans l'économie française n'est plus à démontrer (Betbèze et al. 2006), pourtant lorsqu'il s'agit d'étudier cet objet en tant que client professionnel dans un modèle de gestion de la relation client fournisseur, les travaux de recherche sont très peu nombreux.

Le marketing n'ignore pas l'existence de la PME. Ainsi, la Revue Internationale PME en 2000 consacrait un numéro spécial à l'utilisation du marketing par les petites et moyennes entreprises. Le dirigeant de l'entreprise est alors considéré comme l'utilisateur des techniques marketing et non pas comme la cible « client » de ces techniques.

On retrouve cette tendance à étudier l'utilisation du marketing par les petites structures jusque dans les travaux de recherche récents. A titre d'exemple, alors que la base de données EBSCO référençait, fin mai 2008, 130 106 contributions répondant au mot-clé « *business-to-business* » et 1 731 au mot-clé « *relationship marketing* », seuls 22 articles étaient référencés sur les mots-clés « *relationship marketing* » AND « *business-to-business* » AND « *small business* ». La très grande majorité d'entre eux traitant de l'utilisation du marketing relationnel par les petites et moyennes

entreprises (Coviello, Winklhofer et Hamilton, 2006 ; Goff, Harding, Shah et Singer, 1998, Zontanos et Anderson, 2004) ou encore de l'attitude du dirigeant vis-à-vis des concepts clés du marketing : segmentation, ciblage et marketing relationnel (Wright, Martin et Stone, 2003) ou encore des aptitudes nécessaires au dirigeant de la structure pour tirer profit d'internet à des fins de marketing relationnel (McGowan, Durkin, Allen, Dougan et Nixon, 2001).

Alors que le marketing relationnel est un champ de recherche intéressant pour étudier la très petite entreprise, le manque de recherche dans ce domaine pourrait laisser croire que les très petites entreprises, sont comme les autres entreprises, et pourraient être étudiés dans une approche business-to-business classique. Cependant, une définition plus précise de l'objet TPE insiste sur ses spécificités et la nécessité de développer un modèle de compréhension qui lui soit propre.

La TPE est traditionnellement définie au regard d'un seuil de salarié (moins de 10 salariés selon Eurostat par exemple), cependant les travaux de recherche du CEREQ (Bentabet, Michun et Trouvé, 1999) proposent une définition riche de la TPE autour de 5 critères définitoires :

- Très petit nombre de collaborateurs au sein de l'entreprise
- Gestion centralisée dans les mains du dirigeant – Bentabet, Michun et Trouvé employant même l'expression de « personnalisation, tant chacun identifie l'entreprise à sa direction, soit généralement à un seul individu »
- Fonctionnement organique : le dirigeant est tout autant impliqué dans la gestion opérationnelle de son entreprise que dans sa gestion stratégique
- Système d'information informel, permettant au dirigeant de prendre ses décisions à travers des heuristiques de choix et son intuition personnelle sans une recherche d'information trop étoffée
- Stratégie intuitive et peu formalisée.

Cette définition présente l'avantage de désigner le rôle central du dirigeant de l'entreprise dans tous les rouages de son fonctionnement.

Dans le champ du marketing, ce sont les travaux de Dexter et Behan (1999) et Dexter (2002) qui définissent la TPE comme une unité de décision économique simple, pour qualifier le côté émotionnel de la prise de décision. Les TPE ne sont donc pas des grandes entreprises en plus petit et méritent une approche business-to-business spécifique.

La centralité du dirigeant de TPE est la source d'une confusion entre l'entreprise et l'individu qui la possède. Cette confusion est le principal challenge que le responsable marketing désireux de les conquérir, fidéliser et développer doit relever.

Basée sur cette définition qualitative de la TPE, cette recherche se propose d'une part d'étudier les attentes des dirigeants de TPE en matière de gestion de la relation client, et la capacité de leurs fournisseurs à répondre à ces attentes, et d'autre part de proposer un modèle intégrateur du comportement relationnel de la TPE.

Pour répondre à ces questions, nous présenterons les principaux travaux académiques permettant de poser les bases d'un modèle conceptuel, avant de présenter la méthodologie et les résultats de l'étude qualitative, ouvrant sur une discussion et des voies de recherche.

## **1. Fondements théoriques**

Si la recherche en marketing n'a pas proposé de modèle spécifique à la TPE, il est intéressant de noter que les premiers modèles historiques du marketing business-to-business (Robinson et Farris, 1967, Ozanne et Churchill, 1971, Webster et Wind, 1972, Sheth, 1973 ou encore Choffray et Lilien, 1978) aujourd'hui dépassés, sont peut-être les plus proches du modèle de comportement d'achat de la TPE. Par exemple, le modèle Buygrid de Robinson et Faris (1967) a fait l'objet de nombreuses critiques en raison de l'absence d'un centre d'achat. Pour autant, dans le contexte de la très petite entreprise, le dirigeant exerce également la fonction d'acheteur et le centre d'achat n'existe pas. Ainsi la faiblesse du modèle précité constitue une force pour étudier le comportement d'achat de la très petite entreprise !

Pour compléter notre argumentation, il est utile de noter que les travaux de Webster et Wind (1972) trouvent également un intérêt particulier à l'étude du client TPE en raison de l'accent porté sur le risque perçu. Les très petites entreprises au même titre que les acheteurs industriels sont confrontées à une incertitude forte et cherchent à minimiser leur risque perçu. Les dirigeants de TPE ne peuvent matériellement pas connaître toutes les possibilités d'achat et mesurer toutes les conséquences de leurs décisions. Aussi, le modèle de Webster et Wind, insistant sur la mise en œuvre d'une réelle stratégie d'achat propose la mise en place de centres d'achats. Si l'influence du centre d'achat limite la portée du modèle à l'étude directe du comportement de la TPE (les décisions d'achats étaient très souvent simplistes si l'on rejoint la définition de Bentabet et al. 1999), l'aversion pour le risque et les stratégies d'achat peuvent prendre une autre forme.

Depuis ces travaux fondateurs, le marketing business-to-business a opéré un virage considérable, s'intéressant moins à la transaction isolée qu'à la répétition des achats et aux relations interpersonnelles entre le client et son vendeur. Les concepts du marketing relationnel ont ainsi émergé, à la suite de l'article fondateur de Dwyer, Schurr et Oh (1987) et les travaux de l'IMP (par exemple, Hakansson, 1982). Un consensus a émergé concernant les concepts clés du marketing relationnel : satisfaction (Fornell, 1992, Anderson et Sullivan, 1993), confiance (Donney et Cannon, 1987, Morgan et Hunt, 1994), engagement (Dwyer et al, 1987, Morgan et Hunt, 1994) et dépendance (Emerson, 1962). Ces concepts ont été étudiés aussi bien dans les travaux de marketing business-to-business que dans les travaux de marketing business-to-consumer. Par exemple, Palmatier, Dant, Grewal et Evans (2006) proposent une synthèse des travaux sur le marketing relationnel publiés dans le champ du marketing, mettant en perspective le client, le fournisseur, la dyade client-vendeur, les médiateurs relationnels (satisfaction, confiance, engagement,...), les modérateurs et leurs conséquences en matière de comportement du consommateur. Ce travail peut servir de guide de lecture dans l'étude du comportement du dirigeant de très petite entreprise.

La relation client-fournisseur est étudiée du point de vue du client. Sa satisfaction, sa confiance, son engagement sont le résultat d'une

évaluation personnelle de la relation qu'il vit avec son fournisseur. Ainsi, par rapport aux travaux présentés précédemment, l'approche relationnelle semble la plus intéressante pour capturer le comportement de consommation professionnelle du dirigeant de très petite entreprise.

## 2. Méthodologie

Face à l'absence de travaux, la première question de recherche était formulée de façon exploratoire, appelant par la même une démarche qualitative (Evrard, Pras, Roux, 2000). Les personnes interrogées doivent le plus possible couvrir la gamme complète des clients professionnels afin d'identifier où se trouvent les plus grandes différences dans les facteurs constitutifs des attentes de ces clients vis-à-vis de leurs fournisseurs et de leurs comportements. Les variables descriptives tiennent alors au secteur d'activité, à la taille de l'entreprise, au mode d'approvisionnement (achat direct ou auprès d'un distributeur...). Ainsi l'échantillonnage n'a pas l'ambition de couvrir tous les segments de marché, mais de recueillir une diversité de points de vue.

Les secteurs de l'automobile, du bâtiment et de la coiffure ont été choisis pour la diversité des modes d'approvisionnement :

- relations contractuelles liant un agent automobile à son concessionnaire,
- achat auprès de distributeurs de matériaux dans le cas du bâtiment – ajoutant un acteur dans la relation d'une marque à ses clients,
- achat en direct dans le cadre de la coiffure, les relations étant marquées par la visite des représentants des grandes marques toutes les cinq semaines.

30 interviews semi-directives ont été réalisées à l'aide d'un guide d'entretien traitant de la situation de l'entreprise, de la relation à son fournisseur et de ses attentes vis-à-vis de son fournisseur auprès de 21 dirigeants de TPE et 9 de leurs fournisseurs. Ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique. Afin de s'assurer de la fiabilité des données, les entretiens ont fait l'objet d'un double codage.

### 3. Résultats

Nous faisons le choix de présenter les résultats du secteur du bâtiment, avant de présenter un modèle intégrateur des résultats des 3 secteurs d'activités. Le choix de présenter le secteur du bâtiment tient à la richesse des thèmes identifiés (11 thèmes vs. 7 pour l'automobile et 7 pour la coiffure, bien que les contenus soient différents).

#### 3.1. Résultats du secteur du bâtiment

Pour analyser le discours des artisans et dirigeants de TPE du bâtiment, il semble intéressant de dégager dès à présent les référents de la relation (i.e. les éléments par rapport auxquels elle s'exprime), ce qui permet de poser quelques éléments du cadre qui servira à analyser l'état des relations clients/fournisseurs.

Si les relations étudiées sont commerciales par nature, d'autres éléments sont à prendre en compte :

- pour un dirigeant de TPE, la notion de fournisseur recouvre à la fois les fabricants et les distributeurs ;
- les relations étant commerciales, l'offre est un élément important (comment être fidèle à des gens mettant sur le marché de mauvais produits / dans de mauvaises conditions ?) ;
- la représentation (visite par un commercial) est très présente, et la relation s'exprime par rapport aux hommes ;
- la place de la marque dans ce modèle apparaît prépondérante, mais difficile à situer. En effet, les marques sont utilisées pour décrire les fabricants, mais également pour leur rôle de qualité...

Les référents de la relation sont donc le fournisseur (à la nature duale : fabricant et/ou distributeur), dont la nature double a des répercussions sur l'offre (construite par les deux éléments du fournisseur) et les hommes... En effet, il semble difficile d'analyser la relation client-fournisseur sans prendre en compte l'impact du réseau de distribution.

Cette première distinction introduit une richesse dans le niveau d'analyse de la relation business-to-business de la très petite entreprise : le fournisseur (la marque) et le distributeur sont deux référents naturels pour le client professionnel, ce qui vient complexifier la relation.

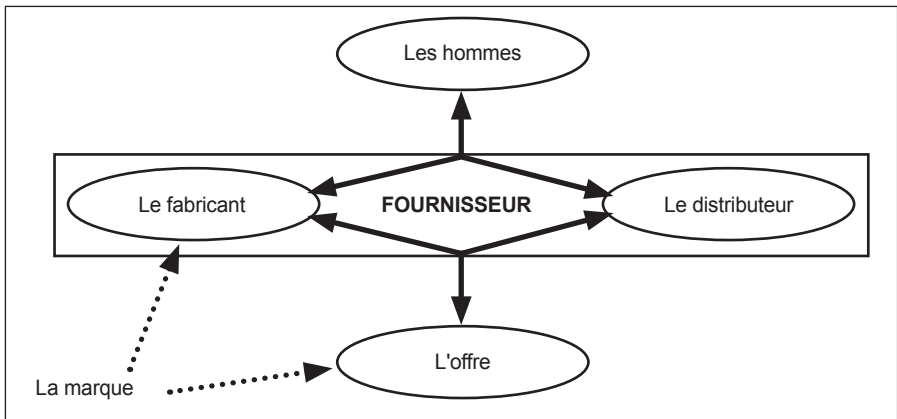


Figure 1. Les référents de la relation *business-to-business* pour un dirigeant de TPE du secteur du bâtiment

### Les fournisseurs

L'étude du secteur du bâtiment se montre intéressante car les professionnels ont mis en place de véritables stratégies d'achat que nous allons présenter à travers le discours des interviewés.

#### *Stratégies d'achat et portefeuille de fournisseurs*

Des fournisseurs multiples... et de nature différente (distributeurs et fabricants autrement appelés « marque »)

Des fournisseurs différenciés par leur politique de stockage/référencement « *l'une des grandes différences entre les enseignes, ce sont les marques en stock. Ils stockent des marques différentes.* ». Bien entendu, les tarifs pratiqués restent au cœur des attentions des clients bien que sur les produits standards les différences de prix sont minimales.

#### *Mode de commercialisation des produits*

La remise en cause du système de négociation à travers l'apparition de nouveaux concepts, où les prix ne sont plus « *à la gueule du client* », mais basés sur le « *catalogue* ».

La représentation commerciale reste un mode de présentation efficace

#### *Choix des fournisseurs*

Des points d'approvisionnement géographiquement ciblés : « *nos fournisseurs on les a choisis par rapport à notre implantation [...]* ».

*Ils nous livrent aussi, mais on préfère aller chercher les produits au comptoir »...*

Sauf sur des produits très spécifiques : « *Les faux plafonds, c'est le seul Point P de la région parisienne à les distribuer* »

Mais aussi de l'interpersonnel : « *le choix, c'est un rapport de personnes* »

## **Les relations**

Le discours des interviewés du BTP est marqué par des éléments touchant au relationnel. Le découpage du corpus discursif a donc été très difficile. Les relations sont marquées par des considérations relationnelles (le relationnel comme élément propre), par de l'interpersonnel, de la fidélité et des négociations, des critiques adressées aux fournisseurs.

### *De l'interpersonnel*

Les représentants sont un contact administratif incontournable

Un bon relationnel avec un représentant est important et profite à la relation...

... et un mauvais représentant est nuisible aux relations instaurées avec un distributeur. *[A un représentant qui venait toutes les semaines sans rendez-vous] « je lui ai dit deux fois que je ne pouvais pas le recevoir comme ça, qu'il devait prendre rendez-vous. Et il n'a rien voulu entendre. Du coup, un jour je l'ai mis à la porte et j'ai cessé mes relations commerciales avec son employeur »*

La confiance développée au fil du temps. « *tous les trois ans, ils changent les représentants de secteur. Le problème c'est qu'il faut reconstruire le relationnel à chaque fois* »

Le turnover peut profiter aux concurrents en l'absence d'une fidélité à l'enseigne. « *à l'origine, j'étais un client Point P. Et un de leurs représentants est parti chez Raboni. Comme j'avais un excellent relationnel avec cette personne, je l'ai suivie* ».

## **De la fidélité, des négociations**

Les responsables d'entreprises ayant tous développés des stratégies d'achat auprès de fournisseurs multiples, il est intéressant de noter que fidélité et négociation sont étroitement mêlées. « je suis fidèle, j'ai deux fournisseurs où je dépense près de 50 % de mon CA. Ces fournisseurs je les choisis en fonction de leur proximité territoriale et de la facilité de prise des livraisons. [...] Deux fournisseurs, c'est la volonté de l'entreprise

de pouvoir faire jouer une concurrence de service et de prix. [...] C'est un moyen de pression pour obtenir ce que l'on veut ». Cette fidélité s'exprime envers les négociations en place et/ou leurs représentants :

Envers les négociants

Envers les représentants

Plusieurs stratégies de négociation se distinguent :

Certains préfèrent négocier leurs tarifs à l'année

D'autres préfèrent négocier leurs tarifs au coup par coup

## **Du relationnel**

Le relationnel est important et s'exprime à tous les niveaux : « *Le relationnel c'est à tous les niveaux. Entre moi et le représentant mais aussi quand le chauffeur est connu chez un fournisseur, il passe avant les autres* ». Il semble donc possible d'envisager une stratégie de différenciation par le relationnel.

*Le relationnel est étroitement lié à différentes notions :*

Une capacité de différenciation des fournisseurs

Le relationnel peut être perçu comme une fonction des relations interpersonnelles avec un fournisseur mais aussi du chiffre d'affaires réalisé chez ce fournisseur et de la confiance.

*La relation est à la base du métier*

*Le relationnel est commercial, le commercial est relationnel*

*Le relationnel, une obligation :*

Des relations de façade (relationnel situationnel, engagement instrumental) : « *on est obligé de garder de bonnes relations avec tout le monde* »

De la fidélité calculée : « *c'est toujours avec le même noyau de fournisseurs avec lesquels on travaille. Parce que, être toujours avec les mêmes fournisseurs ça a des répercussions en termes de remises et de remises supplémentaires* »

Il semble judicieux de noter que la fidélité est commerciale.

## **Des critiques formulées à l'égard des fournisseurs**

L'exemple du quasi duopole des centrales à béton développé par l'un de nos interviewés permet d'identifier plusieurs éléments :

- les relations sont différentes selon le métier et la taille des fournisseurs (illustrant le concept de dépendance)
- les industriels ne maîtrisent pas leur politique locale et il en va de même des distributeurs

- le relationnel construit avec les chefs d'agence ou de centrale sur le terrain qui est un élément important du métier.

Parmi les autres thèmes évoqués :

La logistique des produits : groupes de distribution vs. indépendants.

La documentation technique, le catalogue : le passage obligé : « *Moi je ne travaille pas avec Philips. Parce que Philips n'a pas de catalogue. On n'a pas la documentation, donc on ne propose pas le matériel Philips. Si sur un appel d'offres, quelqu'un prescrit du matériel Philips, on fera tout pour proposer autre chose* ».

Le manque de professionnalisme des représentants des distributeurs.

## **Le produit**

Plusieurs éléments peuvent être ici présentés : l'étude menée permet de présenter un ensemble de critères de choix d'un produit, critères empreints du métier des différents professionnels (un grand nombre de réponses est marqué par l'existence d'un cahier des charges et la réponse aux appels d'offres).

Ensuite, les marques et la qualité des produits ont été très souvent mises en avant et nous retiendrons que « *la qualité a un prix et il faut l'accepter* »

## **Les marques**

*Un gage de qualité* : la qualité passe par l'utilisation de marques / les marques sont synonymes de qualité.

*Le rapport qualité/prix*

*La marque caution* : « *les marques sont importantes pour moi, si j'achète du Tollens chez CYP ou ailleurs, ce sera la même qualité* ».

*Les clients et les marques* :

Des marques qui vont démarcher les clients

Des marques importantes pour les artisans mais plus ou moins transparentes pour les clients

## **Les sources d'information**

Plusieurs médias permettent d'accéder à de l'information concernant les produits. On distinguera l'émetteur des médias.

*L'émetteur* : le fabricant

*Les médias*. Plusieurs médias sont utilisés ; les principaux sont la

représentation, les catalogues, les supports interactifs (CD Rom et Internet), le téléphone, sans oublier la revue le Moniteur des Travaux publics.

*Les messages.* Les fabricants sont les détenteurs de l'information technique, les négociants peuvent fournir les tarifs.

*Des professionnels demandeurs d'informations techniques.*

Il faut demander l'information...

... aux représentants des fabricants,

... ou la collecter sur les salons professionnels

*Les interviewés font état d'un déficit d'information sur les nouveaux produits.*

## **Le commercial**

Trois points sont ici évoqués : les professionnels rencontrés sont attentifs aux conditions de paiement, ils négocient leurs tarifs auprès des distributeurs ou des négociants (même si certains interviewés critiquent cette politique de tarification « à la gueule du client », et ces professionnels retirent un certain nombre de bénéfices à travailler avec tel ou tel fournisseur.

*Conditions de paiement*

*Des tarifs négociés*

*Des promotions, des bénéfices, des programmes de fidélisation*

*Les programmes de fidélisation.* « en matière de fidélisation, ils sont de moins en moins actifs. A une époque, lorsque je construisais des maisons ou des immeubles, on me donnait des paniers de foie gras, du pinard, une megadrive pour mes gosses, une télé et un magnétoscope qu'on a gardé longtemps ».

Certains semblent regretter ces disparitions qui contribuent à créer des liens : « les programmes de fidélisation, nos fournisseurs ils ne sont pas riches là-dessus. Mais c'est vrai que moi, c'est le genre de choses que je fais pour mes clients. Un cadeau à la fin de l'année, c'est la moindre des choses. C'est du savoir vivre. Non, il y a quelques voyages. Mais compte tenu du chiffre qu'on leur fait, ce n'est pas suffisant. Pourtant c'est intéressant ces pratiques parce qu'on construit des liens »..

*Le fonctionnement de ces programmes :*

*Les conventions d'objectifs*

*Les systèmes à points*

## **Les bénéfiques**

### *La satisfaction*

*Le relationnel influe sur la qualité de service*

*Accessibilité des distributeurs : proximité et horaires d'ouverture adaptés*

*Des bénéfiques à double sens*

*Le prix : « je distinguerai deux types de relations : une relation de prix, qui est étroitement liée à une relation de service et de confiance ».*

## **La gestion (suivi / logistique)**

*Le suivi* : un suivi commercial avant tout. On retrouve ici l'idée selon laquelle les représentants contactent les chefs d'entreprises pour vendre et que ces derniers contactent leurs représentants pour obtenir de l'information

*La logistique* : la problématique logistique ne semble pas être trop marquée dans les attentes de nos interviewés. En effet, les fournisseurs ont une qualité de stock satisfaisante. Le seul point faible concerne l'enlèvement des marchandises (« à l'enlèvement, tous sont longs »).

## **3.2. Un modèle intégrateur**

L'étude du secteur du bâtiment est très riche en matière de considérations relationnelles. Le relationnel semble être au cœur des attentes et des stratégies des acteurs de la filière. Les interviewés ont montré des préoccupations relativement homogènes touchant à la qualité des produits, le respect des normes en vigueur dans le bâtiment et l'importance de la relation.

L'étude de ce secteur s'est montrée particulièrement riche pour comprendre l'ubiquité de la notion de fournisseur, à la fois fournisseur / fabricant et fournisseur / distributeur auprès des dirigeants de très petite entreprise.

Il semble difficile de dresser une typologie des consommateurs selon leurs attentes, mais on notera que la segmentation au regard des métiers permet de bien comprendre les attentes d'une population relativement homogène.

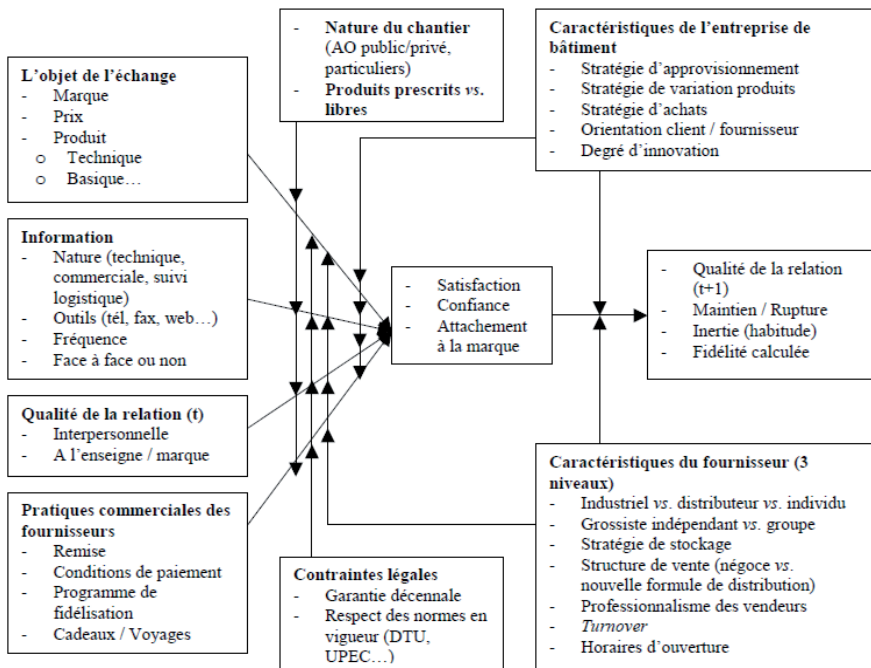
Pour vraiment saisir les différences entre les acteurs il semble important de passer par une étude des différences individuelles touchant à la personnalité des artisans ou à leur appréciation de la qualité de la relation

(au travers de variables relationnelles clés telles que la satisfaction, la confiance, ou l'engagement dans la relation).

Il est toutefois possible de représenter graphiquement les principales variables à l'œuvre dans la relation client fournisseur business-to-business du bâtiment. Un élément segmentant dans ce secteur étant la nature du chantier à réaliser.

En effet, le comportement des dirigeants d'entreprises du bâtiment sera différent selon que le chantier est issu d'un appel d'offres public, privé (entreprise) ou venant d'un particulier.

Dans certains cas les produits seront prescrits par les architectes dans le cahier des charges (l'entrepreneur du bâtiment n'est plus alors qu'un poseur de produits et cherchera simplement à s'approvisionner au meilleur prix) ou laissés libres (dans le deuxième cas, il est alors libre de travailler avec les marques qu'il a choisies).



**Figure 2. Les variables à l'œuvre dans le modèle du marketing relationnel de la TPE du bâtiment**

### 3.3. Un modèle générique

L'étude qualitative multisectorielle avait pour but principal d'identifier les attentes des clients professionnels en matière de relation client. Le terrain multisectoriel a permis d'identifier les attentes communes aux dirigeants de très petite entreprise, ce qui facilite la volonté de développer un outil d'analyse des relations clients fournisseurs qui soit applicable dans plusieurs secteurs d'activités ; et s'inscrit dans notre objectif de recherche visant à développer une compréhension approfondie de la relation client / fournisseur du point de vue du client.

Cette phase permet de répondre en partie à nos premières questions de recherche, parce qu'elle nous permet d'aboutir à une liste d'attentes relationnelles d'une part, et d'autre part, de les confronter, à terme, aux pratiques des fournisseurs pour explorer l'impact sur la qualité de la relation et la volonté de maintenir cette relation.

La confrontation des principaux enseignements aux travaux menés par les différents chercheurs français et anglo-saxons a permis de dresser le modèle intégrateur schématisé ci-après, visant à explorer la satisfaction des attentes des clients professionnels et son impact sur les médiateurs de la relation (Palmatier et al, 2006) et ses conséquences futures.

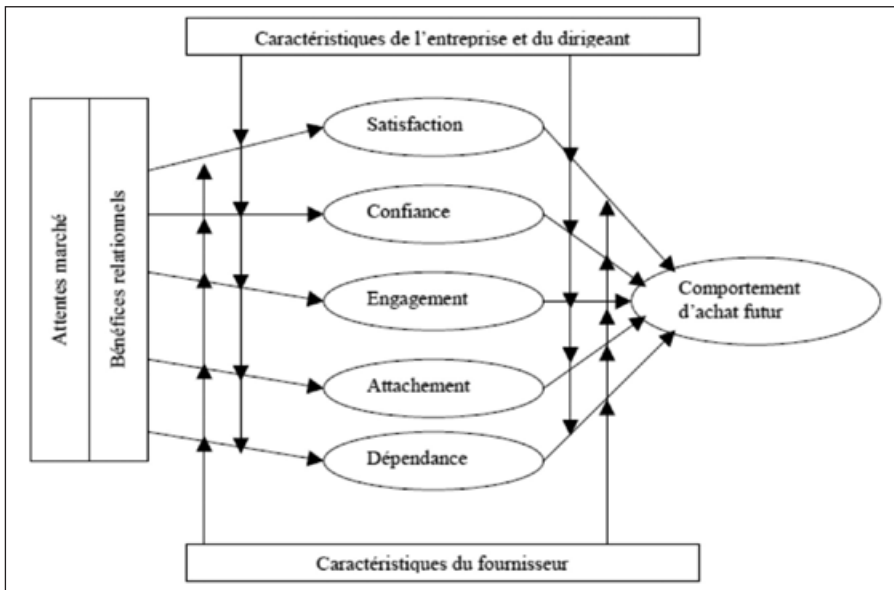


Figure 3. Modèle théorique d'analyse des attentes relationnelles des clients professionnels

## 4. Discussion

### 4.1. Discussion sur le modèle théorique

Par rapport à la littérature présentée, l'analyse du discours des 30 interviewés présente un certain nombre de points convergents :

- on retrouve les différents niveaux d'analyse que sont la relation interpersonnelle et la relation à l'entreprise voire à la marque ;
- l'attachement à la marque, variable relationnelle identifiée en business-to-consumer (Lacoeuilhe, 2000), trouve un écho particulièrement intéressant auprès des acteurs de ces trois secteurs. Cet attachement reflète en partie l'heuristique de choix que représente dorénavant le produit marqué pour les dirigeants interrogés.
- cette relation passe par les variables relationnelles que sont la satisfaction (critère nécessaire, mais insuffisant pour la fidélité), la confiance (dans les produits, dans les personnes, dans l'entreprise), la dépendance ;
- les stratégies de réduction des risques (Webster et Wind, 1972) passent par la sélection d'un ou deux fournisseurs de confiance auprès desquels le client professionnel (malgré sa petite taille) cherche à peser de tout son poids commercial ;
- sur le mode relationnel préféré, il semble exister autant de relations que de clients interviewés : la relation ne peut se résumer à ces grandes variables et doit intégrer la psychologie du consommateur. Contrairement aux grands modèles du marketing business-to-business, mais assez logiquement par rapport à notre analyse du fonctionnement des TPE, la relation et le choix des fournisseurs se décident individuellement. La prise de décision collective et encore moins l'existence de centre d'achats ne ressortent du discours des représentants de TPE interviewés.

Si le cadre conceptuel du marketing relationnel de la très petite entreprise peut paraître assez simple par rapport aux grands modèles du marketing business-to-business, sa spécificité réside principalement dans les référents de la relation. Le dirigeant de très petite entreprise agit à la fois en tant qu'individu et en tant qu'entreprise dans une relation dirigée vers un commercial. A cela s'ajoute la problématique de marque, très proche des variables étudiées dans le domaine business-to-consumer (Lacoeuilhe, 2000).

L'originalité de ce cadre conceptuel par rapport aux travaux de recherche existants touche notamment à la variété des référents pour les clients professionnels (la marque, le distributeur, le commercial, le produit) plus qu'aux variables relationnelles étudiées.

Plusieurs éléments incitent à poursuivre cette recherche dans la direction de la connaissance du dirigeant de TPE.

Tout d'abord, l'approche par les bénéfiques relationnels d'Ulaga et Eggert (2002) conduite également en environnement business-to-business est très proche de cette recherche et a d'ailleurs été complétée depuis.

Une dimension psychologique et individuelle de la relation ressort en deuxième niveau d'analyse de cette phase qualitative et trouve un intérêt nouveau car elle répondra à une demande et à des manques identifiés lors de notre revue de littérature : le comportement de consommation du dirigeant de TPE peut être expliqué au regard d'éléments touchant à sa personnalité. Pourquoi certains interviewés ont-ils tendance à négocier tous les prix, préférant de la remise à toute autre forme de promotion ? Pourquoi certains autres sont-ils sensibles aux petits cadeaux des fournisseurs les percevant comme des marques de reconnaissance ?

## **4.2. Limites et voies de recherche futures**

Afin d'être objectif sur la portée de cette phase qualitative il est important d'en préciser les limites.

La première limite de cette étude tient à la nature francilienne du recrutement des interviewés (qui ne sont pas représentatifs de l'ensemble des dirigeants de TPE en France). La validité externe de l'étude est également mise en cause par la nature qualitative, sur un petit échantillon de cette enquête. En revanche, le recours à trois terrains différents permet de compenser le biais lié à l'étude d'un seul secteur d'activité et d'un seul type de relation client / fournisseur.

Parmi les voies de recherche futures émerge le besoin de développer une compréhension étendue du comportement de consommation professionnel du dirigeant de TPE, afin de pouvoir tester à terme le cadre proposé. Pour atteindre cet objectif de recherche, le chercheur en marketing doit s'intéresser aux champs de recherche proches

par exemple aux développements récents en entrepreneuriat et de capital risque. Les chercheurs dans ces domaines ont suggéré des concepts prometteurs pour l'étude de l'interaction entre l'entreprise et l'individu qui la dirige. Par exemple, Bruyat (2001) parle de la relation dialogique de l'entrepreneur dans son projet de création de valeur, et Torres (2003) mobilise la notion de proximité issue de la loi proxémique (Moles et Rohmer 1978). Les travaux sur le capital-risque ont également examiné de plus près la relation entre l'entreprise et ses propriétaires : les investisseurs s'intéressent notamment aux caractéristiques individuelles des propriétaires - évaluant à la fois leurs réalisations personnelles et professionnelles - avant de décider d'investir dans un projet (Sahlman, 1990).

## Conclusion

La relation est importante pour les dirigeants de très petite entreprise, mais cette relation s'exprime dans un environnement professionnel. L'offre (produit + prix), la marque, l'interpersonnel, la communication, les cadeaux, constituent des attentes clés pour le dirigeant car rendant tangible la relation. Un certain nombre de variables relationnelles sont importantes pour comprendre son comportement. Certaines tiennent à la relation exprimée en termes de fidélité, de confiance, d'engagement, d'attachement à la marque, mais également en termes de négociation, conflit, dépendance. D'autres variables sont exprimées par rapport à l'offre (qualité, prix, marque) et à l'interpersonnel. Ces premiers résultats permettent d'avoir une vision large sur la relation client / fournisseur du point de vue du dirigeant de très petite entreprise. Pourtant, la compréhension de leur comportement n'est pas complète. Les dirigeants de très petite entreprise restent des individus avant tout, il apparaît nécessaire d'intégrer une composante psychologique pour mieux saisir leur comportement.

## Bibliographie

Anderson, E.W. & Sullivan, M. (1993), the Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12, 125-143.

- Bentabet, E., Michun, S. & Trouvé, P. (1999), Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises, CEREQ (Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications), Etude n°72.
- Betbèze J-P., Saint-Etienne C. (2006), Une stratégie PME pour la France, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n°61.
- Bruyat C. (2001), Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise, Revue de l'Entrepreneuriat, 1, 1, 25-42.
- Choffray, J.M. & Lilien, G.L. (1978 B), Assessing Response to Industrial Marketing Strategy, Journal of Marketing, 42 (2), 20-31.
- Colgate, M. & Bodo, L. (2005), Positive and Negative Consequences of a Relationship Manager Strategy: New Zealand Banks and Their Small Business Customers, Journal of Business Research, 58, 2, 195-204.
- Coviello, N., Winklhofer, H. & Hamilton, K. (2006), Marketing Practices and Performance of Small Service Firms, Journal of Service Research, 9, 1, 38-58.
- Dexter, A. (2002), Egotists, Idealists and Corporate Animals: Segmenting Business Markets, International Journal of Market Research, 44, 1, 31-51.
- Dexter, A. & Behan, G. (1999), Small Business Consumers: the Emotional Economic Unit, Journal of the Market Research Society, 41, 2, 171-194.
- Donney, P. M., & Cannon, J. P., (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 61, 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, 51, 2, 11-27.
- Emerson, R. M. (1962), Power Dependence Relation, American Sociological Review, 27, 1, 31-41.
- Ennew, C. T. & Binks, M. R. (1996), The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Business and their Banks in the UK, British Journal of Management, 7, 3, 219-230.

- Evrard Y., Pras B., Roux E., (2000), *Market, études et recherches en marketing*, Dunod, Paris.
- File, K. M. & Prince, R. A. (1996), A Psychographic Segmentation of Industrial Family Businesses, *Industrial Marketing Management*, 25, 223-234.
- Fornell, C. (1992), A National Customer Satisfaction Barometer, the Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 14, 451-472.
- Goff, J., Harding, D., Shah, R. & Singer, M. (1998), A New Way to Reach Small Businesses, *McKinsey Quarterly*, 1, 3, 172-176.
- Hakansson H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An interaction Approach*, Wiley, Chichester, 406p.
- Hakansson, H & Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London, pp. 418.
- Howard, J. A., & Sheth J N (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New-York: John Wiley & Sons.
- Hultman, C M & Shaw, E (2003), The Interface Between Transactional And Relational Orientation In Small Service Firm's Marketing, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 11, 1, 36-52.
- Johnston, W.J., & Bonoma, T.V., (1981), The buying center: structure and interaction patterns, *Journal of Marketing*, 45, 3, 143-156.
- Lacoeuilhe J. (2000), *L'attachement à la Marque: Proposition d'une Échelle de Mesure, Recherches et Applications en Marketing*, 15, 4, 61-77.
- Lam, R. & Burton, S. (2006), SME Banking Loyalty (And Disloyalty): A Qualitative Study in Hong Kong, *International Journal of Bank Marketing*, 24, 1, 37-52.
- Madill, J. J., Feeney, L, Riding, A, & Haines Jr., G H (2002), Determinants of SME Owners' Satisfaction with Their Banking Relationships: A Canadian Study, *International Journal of Bank Marketing*, 20, 2, 86-99.
- McGowan, P, Durkin, M G, Allen, L, Dougan, C & Nixon, S (2001), *Developing Competencies In The Entrepreneurial Small Firm*

- For Use Of The Internet In The Management Of Customer Relationships, *Journal of European Industrial Training*, 25, 2-4, 126-137.
- Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd edition, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Moles A. et Rohmer E. (1978), *Psychologie de l'espace*, 2nd edition, Paris: Editions Casterman.
- Moorman, C, Zaltman, G & Desphande R (1992), Relationships between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust within and between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Mudambi, S. (2002), Branding Importance in Business-To-Business Markets: Three Buyer Clusters, *Industrial Marketing Management*, 31, 6, 525-533.
- Ozanne, U. B. & Churchill, G. A. Jr. (1971), Five Dimension Of The Industrial Adoption Process, *Journal of Marketing Research*, 8, 322-328.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., and Evans K.R. (2006), Factors influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing*, 70, 4, 136-153.
- Robert, J (1996), Small-Firm Success and Supplier Relations in the Australian Boat-Building Industry: A Contrast of Two Regions, *Journal of Small Business Management*, 34, 2, 71-78.
- Robinson, P. J., & Farris, C. W. (1967), *Industrial buying and creative marketing*, Allyn and Bacon, Boston.
- Sahlman W.A. (1990), The structure and governance of venture-capital organizations, *Journal of Financial Economics*, 27, 473-521.
- Schiemman, M. (2008), Enterprises by size class - overview of SMEs in the EU, Eurostat, statistics in focus 31-2008, 7p [Online] Available: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity\\_offpub/ks-sf-08-031/en/ks-sf-08-031-en.pdf](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity_offpub/ks-sf-08-031/en/ks-sf-08-031-en.pdf) [February 12, 2011].

- Sheth, J. N. (1973), A Model of Industrial Buyer Behavior, *Journal of Marketing*, 37, 50-56.
- Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 144, 119-138.
- Ulaga W., Eggert A. (2002), La création de valeur dans les relations entre fournisseurs et clients : proposition d'une échelle, *Actes de l'AFM*, Lille.
- Webster, Jr. F E. & Wind, Y (1972), A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior, *Journal of Marketing*, 36, 12-19.
- Wright, L. T, Martin, L, & Stone, M (2003), Exploring the Characteristics, Attitudes to Targeting and Relationship Marketing of Small Ethnic Minority Businesses, *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 12, 2, 173-184.
- Zontanos, G. & Anderson, A. R. (2004), Relationships, Marketing and Small Business: An Exploration of Links in Theory and Practice, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7, 3, 228-236.

## Françoise DUPUICH

Docteur en sciences de gestion, HDR en gestion  
Professeur ISC School of Management  
Responsable du laboratoire de recherche 'management et entrepreneuriat'  
Responsable du pôle de compétence 'management des hommes et des organisations'



## « Vous avez dit stress en entreprise ? » Le stress entrepreneurial

### Résumé

Le climat dans lequel se déroule actuellement l'activité humaine, devient de plus en plus difficile, contraignant, voire intolérable, pour la plupart de la population active française. Les dangers et les difficultés du monde du travail aujourd'hui, sont perçus comme des menaces subtiles et souvent intangibles. Il semblerait que le stress apparaisse chaque fois que l'équilibre du système « homme-machine-environnement » se trouve modifié et intervienne principalement dans l'insatisfaction, les troubles émotionnels et les affections psychosomatiques. Si l'augmentation sensible des conflits déclarés ou latents en entreprise, est difficile à surmonter et assumer pour l'ensemble des travailleurs, les conflits interpersonnels dans l'entreprise, sont devenus pour les cadres et ingénieurs, l'une des principales causes de stress. Prolonger une attitude de cécité envers les symptômes de stress pourrait mettre en péril l'avenir d'une entité économique même si nous sommes conscients de l'aspect embryonnaire d'une telle méthodologie d'audit.

### Abstract

Human activity is currently evolving in a climate which is becoming more and more difficult, restrictive, not to say intolerable, for the majority of the active French population. The dangers and difficulties of the world of work nowadays are perceived as subtle and often impalpable threats.

It seems that stress appears each time that the balance of the “man-machine-environment” system finds itself modified and mainly intervenes through dissatisfaction, emotional troubles and psychosomatic affections. If the significant growth of declared or latent conflicts in companies is difficult to overcome and bear for workers in general, interpersonal conflicts within companies have become one of the main reasons of stress for executives and engineers. To persist in this blindness attitude towards the symptoms of stress could endanger the future of an economic entity, even though we are conscious of the embryonic aspect of such an audit methodology.

## Introduction

Le climat dans lequel se déroule actuellement l'activité humaine, devient de plus en plus difficile, contraignant, voire intolérable, pour la plupart de la population active française. Les dangers et les difficultés du monde du travail aujourd'hui, sont perçus comme des menaces subtiles et souvent intangibles. Auparavant (jusqu'à l'aube de la révolution industrielle), le stress était, à défaut d'être surmonté, ressenti comme un état facile à identifier et à définir ; mais les travailleurs dans leur ensemble, ne souffraient pas, semble-t-il, de troubles psychosomatiques liés au travail<sup>17</sup>. La technologie et l'industrialisation ont apporté à cet égard un changement significatif ; elles ont modifié la nature du stress. Les nouvelles organisations hiérarchiques mises au point par les entreprises industrielles de nouvelles technologies, ont nécessité un personnel d'encadrement et d'exécution différent, notamment dans les domaines de l'intelligence et du commandement. Ces facteurs ont modifié au cours des années l'attitude que les travailleurs éprouvaient au travail. Carpentier<sup>18</sup> à ce propos écrivait en 1974 : « Dans les modèles déterministes, qui furent ceux du siècle dernier, chaque fait prend place dans une ligne évolutive définie par des relations univoques de cause à effet : il s'agit de systèmes physiques limités, fermés et programmables, où la spécialisation et la division du travail trouvaient un fondement logique. Dans les modèles actuels, qui

---

<sup>18</sup> Voir à ce sujet, « Stress and distress in response to psycho-social stimuli » de L. Levi, suppl. N° 528, Acta Medica Scandinavia, Vol. 191, 1972

<sup>18</sup> J. Carpentier : « Techniques d'organisation et humanisation du travail », Revue Internationale du Travail, Genève, BIT, Août 1974, pp. 101-123.

s'appliquent aux organismes vivants, les faits apparaissent comme la conséquence de relations et d'interactions multiples dans des systèmes ouverts aux influences extérieures ; les tendances globales résultantes sont souvent imprévisibles et relèvent de l'aléatoire. La notion de spécialisation disparaît au profit de celles de globalisation et d'adaptation nécessaires à la survie et à l'optimisation de l'ensemble ».

Il est aujourd'hui mal aisé pour les entreprises de haute technologie, de définir avec précision le « stress », en raison des nombreuses connotations du terme « stress » et de ses multiples utilisations. Cependant ce terme dans son ensemble, désigne souvent l'état d'un corps matériel soumis à des pressions ou à des forces, dont l'intensité avoisine ou dépasse le seuil de la tolérance. Pour beaucoup d'entrepreneurs le stress (le mot « astreinte » est aussi utilisé) est donc une entité matérielle liée à des modifications de nature physique ; mais, pour bien d'autres responsables des ressources humaines, il s'agit d'un concept subjectif associé à des facteurs psychologiques et émotionnels (bourrasques hormonales, décharges nerveuses). Parmi les nombreux théoriciens<sup>19</sup> ayant écrit sur le sujet, Wilford écrivait déjà en 1973 : « Le stress se manifeste lorsque des conditions optimales accusent une déviation qui ne peut être facilement corrigée, et qui crée un déséquilibre entre la demande et l'aptitude à y répondre. »

Cox et Mackay<sup>20</sup> pensaient que le stress était associé à une expérience négative sur le plan émotionnel et à des modifications à la fois psychologiques et physiologiques. Le modèle le plus largement utilisé pour définir cette relation est l'hypothèse dite du « U-renversé » (inverted U) suivant laquelle, au fur et à mesure que le stress augmente, la performance ira s'améliorant (phase dite de réorganisation) jusqu'à une certaine valeur-plafond (phase d'activités inhabituelles) pour diminuer ensuite (phase bien connue de désintégration du comportement et de désorganisation pouvant aboutir jusqu'à l'effondrement).

<sup>19</sup> Sans prétendre les citer tous, notons entre autres les travaux importants sur l'étude du stress de Van Euler et Lundberg (1954), Lazarus (1967), Fröberg et Levi (1969), Karlsson (1970), Kagan (1971), Anderson (1976), Weinmann (1977), Sweetland (1979)

<sup>20</sup> T. Cox et C.J. Mackay : « The impact of repetitive work », publié sous la direction de R.G. Sell et P. Shepley : *Satisfactions in work design* (Londres, Taylor and Francis), 1979.

Mais, quelque soit la définition choisie ou l'interprétation donnée, une tendance assez répandue consiste à le considérer comme une réaction pathologique de l'être humain aux pressions de nature psychologique, sociale ou professionnelle, ou à des contraintes liées à l'environnement.

## 1. Le travail en tant que facteur de stress

Il semblerait que le stress apparaisse chaque fois que l'équilibre du système « homme-machine-environnement » se trouve modifié et intervienne principalement dans l'insatisfaction, les troubles émotionnels et les affections psychosomatiques. Il est par ailleurs communément admis<sup>21</sup> que des agents spécifiques tels que le bruit, la chaleur, le froid, et de nombreuses autres conditions potentiellement intolérables du milieu de travail, sont des facteurs d'agression, et que là où de telles conditions existent, on peut s'attendre à trouver du stress et/ou une baisse de la productivité. Un point important aujourd'hui, est que la vie professionnelle soumet de nombreux travailleurs à des stimuli psychosociaux élevés, voire dangereux, dans certaines situations de travail ; les industries de haute technologie ne sont pas épargnées par ce phénomène. Dans la vie professionnelle, le concept de stress englobe pêle-mêle, la compétition, les incitations à l'avancement ou au succès, les insatisfactions au travail, les tâches routinières isolées, des surcharges quantitatives et qualitatives de travail, des changements technologiques accélérés, les situations conflictuelles, l'inadaptation à l'environnement industriel, les fatigues, une hyperactivité ou hypoactivité, la monotonie ou la sous-sollicitation, l'ennui, des conditions de travail difficiles, l'insécurité, l'absence de participation, l'insuffisance de ressources, des fonctions de travail mal définies. Chaque individu aurait, selon Kagan et Levi, une aptitude à s'adapter à son environnement et certains moyens d'adapter son comportement

---

<sup>21</sup> Entre autres documentations, se référer aux réflexions de Y. Delamotte et K.F. Walker « Humanisation du travail et qualité de la vie de travail : tendances et problèmes », Bulletin (Genève, Institut international d'études sociales), 1973 N° 11, et au travail de J.M. Clerc « Expériences en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel », Bulletin (Genève, Institut international d'études sociales), 1973, N° 11. Se référer aussi à l'étude très intéressante de Benjamin Stora, sur « Le stress des dirigeants et cadres d'entreprises françaises en 1985 », Centre HEC-ISA, 1985, 35 pages.

au milieu dans lequel il se trouve. Les déséquilibres évidents dûs au stress viendraient en grande partie d'une inadaptation à réguler ces situations. Dans le monde du travail actuel, et particulièrement dans le monde industriel de la haute technologie, toutes catégories et secteurs professionnels confondus, les études médicales font ressortir de plus en plus le rôle prédominant probable du stress dans les maladies cliniquement établies dysfonction des systèmes cardio-vasculaire, gastro-intestinal<sup>22</sup>, génito-urinaire, respiratoire, locomoteur (réactions neuro-endocriniennes exagérées). L'astreinte débouche quasiment toujours sur des manifestations cliniques diverses et variées, et la mise en évidence entre le stress professionnel et les données physiologiques de l'homme au travail, a fait l'objet de nombreuses littératures et études médicales au cours des dernières décennies. D'intéressantes expériences confirment l'idée selon laquelle le travailleur soumis à des pressions réellement excessives ou démesurées dans son travail peut ressentir un stress important et devient d'autant plus handicapant lorsqu'il est lié à un milieu « subjectivement » stressant, indicateur plus important que le milieu réel.

Bien qu'on ne puisse dissocier la vie sociale (environnement social) de la vie professionnelle, il n'en demeure pas moins vrai que le stress au travail constitue un élément très important voire épineux, dans les actuelles gestions des ressources humaines<sup>23</sup>. Sur la base des observations faites sur le terrain et des études épidémiologiques à grande échelle réalisées par de nombreux scientifiques et/ou observateurs avertis, on peut avancer qu'il existe une relation de

---

<sup>22</sup> Les expériences classiques de Pavlov et de Cannon sur le chien, de même que celles de Wolf sur des fistules gastriques humaines, ont mis en évidence de manière indéniable les influences psychiques sur la sécrétion gastrique. Aanonsen (1959) a également constaté une incidence plus élevée d'ulcères peptiques ou d'anomalies de la fonction intestinale chez les travailleurs stressés (travailleurs de nuit, travailleurs par équipes changeantes) ; il s'agirait pour Aanonsen du stress professionnel, si communément décrit.

<sup>23</sup> De nombreux observateurs ont écrit et étudié à ce sujet, tels Singer et Rutenfranz en 1971 (étude portant sur les contrôleurs de la navigation aérienne à l'aéroport de Francfort), Ferguson en 1973 (étude portant sur des télégraphistes ainsi que sur des personnels administratifs et technique dans quelques villes d'Australie), Slawina et Moykin en 1975 (étude entreprise en Russie qui portait sur plus de 88 000 sujets appartenant à 525 professions, et qui établissait un lien direct entre le stress lié au travail et l'astreinte physiologique et psychologique qui en résultait), Caplan aux Etats-Unis en 1975 (études sur les conséquences du stress au travail) ...

cause à effet entre le stress lié au travail, d'une part, et l'insatisfaction, les troubles psychosomatiques et les maladies de l'autre<sup>24</sup>.

Paul Gascar le précisait en écrivant : « Il semble, de surcroît, que la civilisation moderne, en soumettant l'être humain à des stress de plus en plus accentués : surmenage, bruit, pression de la foule, viol psychique par la propagande et la publicité, dépersonnalisation, manque d'intérêt dans le travail, manque d'initiative ou de responsabilité, sous-utilisation des compétences, trop de dépendance à l'égard de la hiérarchie, trop peu de vraie communication, etc, favorise l'augmentation du nombre des maladies bénignes ou graves dont la nature est névrotique et qui ne peuvent être ni décelées ni traitées par les méthodes habituelles ». Les personnels des industries à haute technologie, dans l'industrie du nucléaire par exemple, n'échappent pas à cette règle. Les cas où les cycles diurnes ou nocturnes (l'autosélection des travailleurs pour la constitution des équipes de travail, est de mise dans ces secteurs d'activité) sont déphasés par rapport aux exigences biologiques, sont bien réels et posent problème<sup>25</sup>.

Il faut rappeler enfin, que le stress d'origine professionnel ne peut être dissocié (la satisfaction ou l'insatisfaction au travail, ne peut être dissociée des satisfactions ou des insatisfactions de l'existence en général) du stress de la vie quotidienne. Par ailleurs, la satisfaction ou l'insatisfaction au travail paraîtrait être un indice du degré de stress ressenti par les travailleurs dans les industries de haute technologie. Malheureusement, il n'existe pas, à notre connaissance, d'échelle d'évaluation permettant de mesurer les causes et les effets directs entre la satisfaction au travail et le stress des différents personnels étudiés, tant les variables et manifestations du stress sont nombreuses<sup>26</sup> ; il s'agit trop à l'évidence

---

<sup>24</sup> P. Gascar « Pas de carte blanche à la technologie », Santé du Monde, Genève, OMS, 1968, pp. 50 et suivantes.

<sup>25</sup> D'autres phénomènes dans ce type d'industrie peuvent surgir : le travail en équipes nécessite des adaptations diverses et des synchronisations indispensables ; les rotations accélérées aux postes de commande des centrales nucléaires par exemple.

<sup>26</sup> L'idée qu'un individu se fait de la satisfaction au travail est influencée par divers facteurs sociaux et biologiques : l'âge, le sexe, les usages culturels, perception

d'interactions complexes (actions conjuguées de l'homme et pas seulement de son action au travail). Beaucoup de salariés dans les industries de haute technologie actuellement, d'après nos recherches, essaient de réduire sur leurs lieux de travail le stress, de diminuer l'astreinte, de minimiser l'insatisfaction et de réduire autant que faire se peut, la probabilité de troubles psychosomatiques.

## 2. Le stress : une réalité grandissante

Le stress, mal d'une fin de millénaire vouée au culte de l'entreprise et minée par le chômage ?

Dans cette période débridée où les plans sociaux se succèdent rapidement, le stress semble présent dans toutes les entreprises. Autrefois, dans les industries de haute technologie, les hommes bougeaient ; actuellement ce sont les postes qui bougent et se transforment. Les repères entrepreneuriaux vacillent. Les entreprises ne semblent pas avoir une « ligne de conduite » en matière d'emploi et de plan de carrière et ceci déstabilise l'ensemble des travailleurs. Même lorsque certaines grandes entreprises affichent de bons résultats, il n'est pas rare qu'elles opèrent des plans de restructuration engendrant ainsi un malaise, un climat d'insécurité<sup>27</sup> et un stress général à tous les niveaux de la hiérarchie. La crise augmente incontestablement le stress parce qu'elle empêche ceux qui se sentent mal dans une entreprise de la quitter. « L'épreuve du stress ou l'angoisse du remerciement »<sup>28</sup> peut conduire à des « grèves de la peur », écrivait dernièrement Catherine Leroy. « Difficile de mesurer les dégâts », occasionnés par les nouvelles technologies et les nouveaux plans sociaux en termes de stress, d'autant plus que

---

de la satisfaction au travail, l'importance des changements dans les différents environnements au travail, les postes de travail eux-mêmes et leurs évolutions conceptuelles, l'adaptation des salariés selon les contextes statiques ou évolutifs de travail, la sécurité ou l'insécurité au travail, les rapports sociaux souvent difficiles, etc.

<sup>27</sup> Une récente étude du Club Européen de la Santé « Stress en milieu de travail », réalisée en 1991-1992 auprès de 13 565 salariés du secteur tertiaire, secteur à priori « sans problème », montrant que, sept personnes sur dix ressentaient une insécurité dans leur emploi.

<sup>28</sup> Article de Catherine Leroy, « L'épreuve du stress », le Monde du 10 février 2003

le stress n'est pas l'apanage d'une classe sociale déterminée ; les craintes et les retombées anxiogènes sont réelles et courantes selon le sociologue Henri Vacquin. Aborder le problème du stress au travail globalement nous semble difficile et non satisfaisant dans notre étude. Cependant, une dynamique et des formes d'accomplissement individuel<sup>29</sup>, devraient être trouvées dans les industries de haute technologie pour mobiliser l'ensemble des travailleurs. Réaménager des lieux de travail mieux adaptés aux aptitudes et aux aspirations des travailleurs, établir des préventions individuelles, agir davantage individuellement sur la gestion du temps ? sans doute, mais il existe certainement autant de méthodes préventives et curatives du stress que d'individus au travail.

Les entreprises de haute technologie ont conscience que le traitement du stress est l'un des grands défis des années à venir, d'autant plus qu'il est identifié comme source de coûts, directs et indirects, nouveaux pour la plupart des entreprises. Jamais vu il y a une dizaine d'années, les demandes d'indemnisation et de procès dûs au stress sont en nombre croissant aux Etats-Unis, au Japon (où le phénomène défraie régulièrement la chronique), et dans bien des pays industrialisés<sup>30</sup>. A défaut de savoir supprimer le stress en entreprise, les « victimes du stress » sont de plus en plus nombreuses à exiger réparation<sup>31</sup>. Selon les conclusions du rapport au Bureau International du Travail (2010), jusqu'ici considéré comme un problème personnel, éloigné des préoccupations entrepreneuriales, le stress apparaît aujourd'hui comme un des problèmes graves de nos entreprises et coûte cher aux économies nationales. Les coûts évoqués sont évidemment

---

<sup>29</sup> Des travaux intéressants et récents sur ce sujet sont à signaler :

« Le travail dans le monde », 1993, Bureau International du Travail.

Les travaux de Anne Flottès-Lerolle, du Département conception des systèmes de travail de l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) en collaboration avec Christophe Dejours et le Laboratoire de Psychologie du Travail du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM).

<sup>30</sup> Rapport annuel du BIT (Bureau International du Travail), Op.Cit

<sup>31</sup> Aux Etats-Unis par exemple, concernant les demandes d'indemnisation pour le stress :

. en 2006 = 5 % de demandes

. en 2010 = 15 % de demandes

. en Californie, le nombre des demandes a été multiplié par sept en dix ans. Plus de 40 % des demandes obtiennent gain de cause.

des coûts approchés<sup>32</sup>, car les incidences du stress sont multiples (maladies précitées, absentéisme, décès, baisse de productivité...).

### 3. La montée du stress relationnel

Si l'augmentation sensible des conflits déclarés ou latents en entreprise, est difficile à surmonter et assumer pour l'ensemble des travailleurs, les conflits interpersonnels dans l'entreprise, sont devenus pour les cadres et ingénieurs, l'une des principales causes de stress. Le fait qu'il y ait davantage de hiérarchies nivelées, plus d'autonomie dans les équipes de travail et d'esprits créateurs ces dernières années dans les entreprises de haute technologie, fait que les salariés sont souvent de niveaux équivalents, et ceci les met davantage dans des situations conflictuelles. Les anciennes structures « pyramidales », bien qu'imparfaites, avaient pour fonction de réguler les différentes relations interpersonnelles.

Par ailleurs, souvent les directions générales demandent à leurs salariés de s'impliquer fortement dans l'entreprise, de l'aimer et d'adhérer aux projets, une sorte de « mobilisations affectives », mais à terme cela crée des situations ambiguës et risquées pour les personnels. En effet, les entreprises de haute technologie n'obéissent pas à des logiques affectives, mais économiques, voire politiques. Dans ce contexte, l'excès d'affectivité risque donc, d'être un facteur handicapant à gérer, dans les années à venir pour les responsables des ressources humaines. Bien des conflits sociaux sont explosifs, personnalisés, et véhiculent une très forte demande de reconnaissance, légitime au demeurant. Cette trop forte charge affective, est généralement difficile à vivre pour les salariés dans les négociations et dialogues, surtout en cas de désaccord.

---

<sup>32</sup> Le BIT plante le décor et évalue le coût du stress en Grande Bretagne jusqu'à 10 % du PNB ; aux Etats-Unis, le manque à gagner pour les industries serait évalué à environ 200 milliards, soit dix fois plus que les grèves ! Les Américains ont inventé la notion de « burn out », la traduction française est « brûlure interne » (brûlés de l'intérieur). Les Japonais eux, nous précise le BIT, ont même inventé un mot pour caractériser le stress, le « Karoshi » (traduction française « la mort par surmenage » ou « mort par excès de stress ») sorte de crise cardiaque fulgurante qui vient clore une existence frénétique consacrée à l'entreprise. En Europe, le coût avancé est d'environ 3 % de la masse salariale globale.

On sait que lorsqu'il y a conflit, le stress est maximum ; mais, lorsqu'il y a conflit et répercussion en même temps dans les relations professionnelles, l'affaire devient difficile ou quasi impossible à gérer pour l'entreprise.

#### 4. Manager par le stress ?

Isabelle Chaperon, dans un article intitulé « Manager par le stress ? »<sup>33</sup> s'interrogeait tour à tour sur la « meilleure » façon de diriger les hommes en entreprise. Brimer les troupes, côté aiguillon ou doping légalisé ? Les choyer ? Les maintenir en effervescence en alimentant une anxiété productive, ou préconiser des méthodes de relaxation et de bien-être personnel dans les sphères stratégiques des entreprises ? Aucune réponse n'est proposée, mais quelques solutions sont plutôt à étudier.

Certains auteurs, tel Hans Selye, père de la physiologie du stress<sup>34</sup>, positivent cet état de stress et y voient même un mal nécessaire. Celui-ci écrivait déjà en 1974 : « Contrairement à une croyance largement répandue, le stress n'est pas seulement une tension nerveuse ou le résultat d'une lésion. Et surtout le stress n'est pas forcément quelque chose qu'il faut éviter. Il est lié à l'expression de nos innombrables pulsions naturelles. Le stress se manifeste aussi longtemps qu'une partie quelconque de l'organisme est sollicitée. En vérité, l'absence totale de stress correspond à la mort ».

---

<sup>33</sup> L'article d'Isabelle Chaperon intitulé « Manager par le stress ? » est paru dans la Revue *Entreprendre*, N° 36, novembre 1989..

<sup>34</sup> Selye Hans, (1974), « Stress sans détresse », *Santé du Monde* (Genève, OMS), décembre 1974.

Voir aussi du même auteur à ce sujet, « Stress and aerospace medicine », in *Aerospace Medicine*, 1973, N° 44, pp. 190-193.

Hans Selye a publié en 1950 une théorie complète de la réaction humaine au stress qu'il a baptisée « syndrome général d'adaptation ». Il définit dans cette théorie trois stades importants de la réaction humaine au phénomène du stress : le stade d'alerte (réaction à une menace perçue), le stade de résistance (l'organisme s'adapte à une situation stressante) et le stade d'épuisement (à défaut d'adaptation au stress, on peut observer un déclenchement de certains troubles émotionnels, de céphalées, d'insomnies, de troubles abdominaux, etc, ou d'affections caractérisées, ou certaines maladies allergiques, ou diverses affections cardiovasculaires et rénales).

Le stress serait-il alors un atout propre à accroître la productivité des hommes en entreprise ? Certaines entreprises ou dirigeants en jouent et déploient ce qu'ils appellent le « stress stimulant », tel Gilbert Trigano<sup>35</sup>, qui déclarait en 1989 : « Je crois qu'il faut vivre dans la pression permanente, et je fais tout pour que mes collaborateurs vivent dans la crainte et dans l'angoisse, pour que l'on ne s'endorme pas ». En outre, certains patrons, on le sait, ont une conception du commandement qui s'apparente à la nécessité de déstabiliser souvent et régulièrement leurs collaborateurs (règle de management : ériger le stress). L'entreprise Apple France, quant à elle, a mis en place un centre « anti-stress » au milieu de son siège des Ulis, en proche banlieue parisienne, pour éviter à son personnel de succomber au stress, ou au moins, à mieux le dominer ; cette société considère le stress comme « un outil de gestion efficace et économique »<sup>36</sup>.

Même si un grand nombre de scientifiques, médecins, sociologues et psychologues se penchent sur le phénomène du stress au travail, la réussite d'une bonne gestion des ressources humaines d'une société devrait être avant tout basée sur une harmonie, sur une responsabilisation, dans les relations avec l'ensemble des collaborateurs ; c'est sans doute cela que les dirigeants des industries de haute technologie sont amenés à préserver aujourd'hui. Annick Carnino<sup>37</sup>, chargée de mission à l'EDF pour la sûreté nucléaire, a disséqué les rapports des grands accidents (les rapports Tchernobyl, Bhopal, Challenger) et mis en avant l'importance du facteur humain : « Le stress est à prendre en compte, écrit-elle, car on tombe sur lui en bout de course. L'automation a supprimé l'angoisse des tâches répétitives et fastidieuses, mais l'a remplacée par le stress de « l'inhibition d'action » pour ceux dont le rôle n'est plus que contrôler. »

---

<sup>35</sup> Propos de Gilbert Trigano dans un entretien accordé à Liaisons Sociales, janvier 1989.

<sup>36</sup> Propos de Danièle Mahaut, responsable de la formation et du développement chez Apple-France, lors d'une émission télévisée, « Reportages » diffusée sur TF1, en février 2003.

<sup>37</sup> Annick Carnino est coauteur du livre « Catastrophe, non merci ! », avec Nicolet et Wanner, Editions Masson.

Dans la même perspective, se référer à l'ouvrage intéressant de J. Atkinson, « Vaincre le stress au travail », Top Editions.

L'une des premières conséquences de l'automatisation dans l'industrie de haute technologie est l'augmentation du nombre et du rôle des techniciens au détriment de la masse ouvrière. Parallèlement, les tâches de contrôle et de surveillance se développent grandement, générant ainsi un stress dans le process industriel, occasionné principalement par des opérations difficiles relevant du contrôle et de maintenance. Dans ces situations, ne s'agirait-il pas davantage de « désamorcer » les angoisses au travail et d'introduire la notion de confiance, de délégation, de degré de liberté décisionnel et de solidarité dans des équipes de travail condamnées au succès (pas de droit à l'erreur), plutôt que d'utiliser le stress comme moyen d'action ?

## Conclusion

Force est de constater qu'aucune réponse précise et exhaustive ne peut être apportée en matière de gestion du stress ; chaque unité de travail, selon l'activité exercée et l'encadrement existant, doit trouver sa propre voie. Seules les sources du stress peuvent indiquer aux dirigeants d'entreprise de haute technologie le chemin à suivre en matière de prévention et de thérapie<sup>38</sup>, et de ce fait, leur permettre d'établir régulièrement, au même titre que les audits comptables et sociaux, un audit du stress dans leurs équipes de travail. Prolonger une attitude de cécité envers les symptômes de stress pourrait mettre en péril l'avenir d'une entité économique même si nous sommes conscients de l'aspect embryonnaire d'une telle méthodologie d'audit. Si l'origine du stress est multifactorielle et mal évaluée, les conséquences et les coûts engendrés par ce phénomène sont, quant à eux, bien connus : baisse de productivité, absentéisme voire accidents du travail... des conséquences qui se chiffrent à plusieurs millions d'euros par an en France. Les entreprises ont longtemps sous-estimé leurs responsabilités, attribuant le plus souvent le stress à une fragilité individuelle. Le stress n'est d'ailleurs pas reconnu comme étant une maladie professionnelle en France. Jusqu'où

---

<sup>38</sup> Diverses sources du stress au travail dans les entreprises de haute technologie sont à identifier : sources liées au fonctionnement des organisations et à leurs interrelations avec l'environnement, au fonctionnement psychique individuel des travailleurs, à l'interrelation organisation-personnalité des individus, aux relations travail-sécurité, etc.

la responsabilité de l'entreprise peut-elle se voir engagée ? La loi impose certaines obligations à l'employeur, comme celle de garantir la sécurité et la santé physique et mentale de ses salariés. Elle se traduit par une obligation de prévention, pouvant entraîner sa responsabilité pénale en cas de non-respect, lui imposant l'évaluation des risques professionnels et sa transcription en un document unique. Le stress peut alors être intégré comme facteur de risque psychosocial.

Au niveau européen, un accord-cadre sur le stress d'origine professionnelle ratifié en octobre 2004 privilégie une approche individuelle de la gestion du stress. Beaucoup d'entreprises françaises adoptent également cette approche, s'inscrivant dans une démarche de prise en charge du stress ponctuelle et individuelle. La plupart des actions mises en œuvre sont correctives, souvent superficielles et parfois quelque peu fantaisistes. Les pays anglo-saxons privilégient plutôt une prise en charge globale et préventive, s'attaquant par la même aux causes du stress (contrôle et évaluation des absences par la direction des ressources humaines en partenariat avec le service de médecine du travail, recours à des cabinets spécialisés dans la gestion du stress). Cette méthode préventive implique de revoir l'organisation et les conditions de travail. Face à l'ampleur du phénomène et aux obligations en matière de sécurité qui leur incombent, de plus en plus d'entreprises font appel aux acteurs de la prévention pour les aider dans leur gestion collective du stress : médecine du travail, service de prévention des risques de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie, Agence Régionale pour l'Amélioration des Conditions de Travail mais aussi cabinets de consultants spécialisés dans la gestion des troubles psychosociaux... Ces experts peuvent évaluer les facteurs de stress au sein de l'établissement et proposer des actions concrètes. Une condition impérative : l'entreprise doit être prête à remettre en cause son organisation et ses méthodes de management.

Nos pistes futures de recherche Comment prévenir le stress ? Comment les organisations peuvent-elles intervenir efficacement ? A quel niveau faut-il agir ? Il est utile d'intervenir sur l'environnement des collaborateurs (rythmes, ergonomie, possibilité de se détendre ou de faire une pause pour recharger ses batteries, etc.). Mais on ne peut faire l'économie d'une intervention au niveau managérial. Elle peut commencer par un audit de management, qui va permettre d'entendre les difficultés de chacun, et de repérer les ressources sur lesquelles s'appuyer pour assainir une situation dégradée. Ensuite,

ou en parallèle, ouvrir des espaces de dialogue aux collaborateurs de l'entreprise, par exemple à travers des workshops thématiques (sur la conduite du changement, la délégation, le style de management). Tout en retissant la culture commune du groupe, ils permettent d'élaborer et d'ajuster les relations de travail, de clarifier des enjeux cachés (qui perdent alors leur nocivité), d'ouvrir de nouvelles options. Cet étayage collectif stimule les capacités d'adaptation du système-entreprise. Ces dispositifs souples permettent l'émergence et l'actualisation d'une culture et d'une vision partagées et d'apporter vraisemblablement des réponses à ces questions.

## Bibliographie

Cancelliere, Vito Mariano et de Riba, Francis (2003). La réponse apaisante au stress. Ed.Jouvence.

P. Ceccaldi, A. Diricq, C.. Bagieu - Le stress - un bien et un mal.

Cungi, Charly. (2003). Savoir gérer son stress. Retz.

Charly Cungi. Savoir gérer son stress, édition retz, 2003.

Bruce Cryer. From chaos to coherence, édition planetary, 1998.

Delivré, F. (2007). Question de temps. Paris : Interéditions.

J-I. Dubier, I Inchauspé. Le stress, les essentiels Milan, 2000, éditions hachette, 2002.

Favre, Daniel. Transformer la violence des élèves. Dunod, 2007.

Filliozat, Isabelle. Que se passe-t-il en moi ? JC Lattès, 2001.

Filliozat, Isabelle. Fais-toi confiance. JC Lattès., 2005.

Filliozat, Isabelle. Utiliser le stress pour réussir sa vie. Dervy poche, 2006.

Graziani, Pierluigi. Le stress. Nathan., 2004.

Dr Dominique Hoareau, Apprivoisez votre stress, édition d'organisation, 2001.

Howard Martin. La solution heartmath : l'intelligence intuitive du cœur, édition Harper, 1999.

- Janot-Bergugnat, L. et Rasclé, N. (2008). Le Stress des enseignants. Armand Colin.
- Latrobe, Daniel,. Gérer efficacement son temps et ses priorités. ESF, 2004.
- Légeron, P,. Le stress au travail. Paris: Editions Odile Jacob, 2001.
- Pierre Pallardy ,Vaincre le stress, la fatigue, la dépression et protéger son cœur, - éditions robert Laffont, 2003.
- Pieffer, V, Comment gérer son stress ? Marabout, Hachette, 1998.
- Pines, A., Aronson, E. et Kafry, D, Le burn-out : comment ne pas se vider dans la vie et au travail ? Le Jour, Montréal, 1990.
- Dr Dominique Servant ,Soigner le stress et l'anxiété soi-même, éditions Odile Jacob, 2003.
- Servan-Schreiber, D, Guérir : Le stress, l'anxiété, la dépression sans médicaments ni psychanalyse. Paris: Laffont, 2003.
- Steiner, Claude. L'A.B.C. des émotions. Interéditions, 1998.
- Thalmann, Yves-Alexandre, Au diable la culpabilité. Jouvence, 2006.
- Trankiem, Brigitte, Stress, attention, action. Nathan, 2001.
- Vasey, C,. Burn-out : le détecter et le prévenir. Editions Jouvence, 2007.
- Vidal, Serge et Graf, Carolle, La colère, cette émotion mal-aimée. Jouvence, 2002.

### **Exemples de suivi de l'accord-cadre sur le stress au travail par des partenaires sociaux sectoriels européens :**

Déclaration dans le secteur de l'électricité, EPSU, EMCEF et Euroelectric

<http://www.epsu.org/a/3397>

Déclaration dans le secteur de la construction, EFBWW et FIEC

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/dsw/public/displayRecord.do?id=1339](http://ec.europa.eu/employment_social/dsw/public/displayRecord.do?id=1339)

## **Les études clés**

Rapport « Stress au travail », Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (EUROFOUND), 2007

Disponible en EN :

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0502TR01/TN0502TR01.pdf>

4ème enquête européenne, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de

vie et de travail (Dublin), 2005

Disponible en EN :

<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/EWCS2005/index.htm>

Prévention des risques psychosociaux et du stress au travail en pratique, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2002

Disponible en EN et FR :

<http://osha.europa.eu/fr/publications/reports/104/view>

Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail,

Philippe Nasse et Patrick Légeron, remis au Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité le mercredi 12 mars 2008

Disponible en FR :

[http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT\\_FINAL\\_12\\_mars\\_2008.pdf](http://www.travail.gouv.fr/IMG/pdf/RAPPORT_FINAL_12_mars_2008.pdf)

## **Dossiers en ligne**

Dossier « stress et risques psychosociaux » sur le site de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (OSHA)

Disponible en EN et FR : <http://osha.europa.eu/fr/topics/stress>

Dossier « violence et stress au travail » sur le site de l'Organisation

## Internationale du Travail (OIT)

Disponible en EN :

<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/themes/violence.htm>

Dossier sur le Stress au travail sur le site de l'Institut syndical européen (ETUI-REHS)

Disponible en EN et FR :

[http://hesa.etui-rehs.org/uk/dossiers/dossier.asp?dos\\_pk=11#rub63](http://hesa.etui-rehs.org/uk/dossiers/dossier.asp?dos_pk=11#rub63)

Site du European Psychosocial Risks Management Framework (PRIMA-EF), groupe de travail européen sur les risques psychosociaux : [www.prima-ef.org](http://www.prima-ef.org)

### **Articles :**

Le Monde Economie - 60 % des salariés disent «bosser dans l'urgence» - 13/02/2007

Entreprise et Carrières – Ces entreprises qui veulent gérer la pression - 06/02/2007

La Tribune - 6 Français sur 10 stressés au travail - 05/02/2007

Le Monde - Des solutions superficielles au stress au travail - 30/11/2006

Liaisons sociales magazine - Les nouvelles organisations durcissent la vie des salariés - 06/2006

Le Figaro magazine - Stress au travail : révélations sur un mal français - 15/05/2006

## Yvan LOUFRANI

DEA de sciences politiques

DEA de droit social

Professeur en Droit et Gestion sociale à l'ISC Paris

Consultant en stratégie sociale

Président fondateur de TRIPALIUM



## Anne SACHET- MILLIAT

Docteur en sciences de gestion

Professeur en Management et Ethique des Affaires  
à l'ISC Paris

Chercheur associé au Service Central  
de Prévention de la corruption (SCPC)



# La pénibilité : ce nouveau risque juridique qui pointe l'organisation du travail

## Résumé

La loi de réforme des retraites de novembre 2010 intègre un volet pénibilité en instaurant notamment de nouveaux dispositifs de prévention concernant le suivi des expositions des travailleurs et la mise en place de plans d'action ou négociation d'accords de prévention de la pénibilité. Ces nouvelles contraintes juridiques s'inscrivent dans la lignée de la législation dans le domaine de la santé sécurité et viennent renforcer l'obligation de résultat de l'employeur en la matière.

La critique majeure qui peut être adressée à ce nouveau dispositif est de privilégier une approche individuelle et médicalisée de la correction des risques professionnels par la réparation, sans réellement remettre en cause une organisation du travail pathogène malgré quelques mesures de prévention. Or l'identification des facteurs de risque de pénibilité montre que l'amélioration du bien-être au travail des salariés passe essentiellement par la transformation de l'organisation du travail et celle des méthodes de management.

## Abstract

The law reform on retirements of November 2010 inserts a hardness factor notably in establishing new prevention devices concerning the follow-up of the workers' exposures and the setting up of action or negotiation plans, prevention agreements of the hardness factor. These new legal constraints enroll along the same lines of the legislation in the health field and reinforce the result obligation of the employer in this area.

The main criticism which can be addressed to this new device is to favor an individual and medicalized approach of the correction of professional risks through compensation, without really question the pathogenic work organization in spite of few prevention measures. And yet, the identification of risk factors shows that the improvement of well-being at work for salaried employees mainly goes through the transformation of work and of management methods.

## Introduction

Miroir inversé de la culture du résultat, des chiffres et de la performance, la jurisprudence demande du résultat. Comme le salarié jugé à l'aune de ses résultats au travail, l'employeur sera jugé en fonction du résultat atteint en matière de santé et de sécurité au travail.

Si le résultat (la santé et la sécurité du salarié) n'est pas là, la faute de l'employeur est alors avérée.

Combattre la pénibilité à la source aidera l'employeur à atteindre le résultat au moment où tous les indicateurs montrent que le taux d'emploi décroît avec le taux de pénibilité.

La société ne peut plus permettre un accroissement du taux de pénibilité dans les entreprises dont elle devra assurer le coût : chômage, incapacité, retraite...

Une étude, fondée sur l'enquête « santé et itinéraire professionnel » de 2007 publiée par la Dares<sup>39</sup> observe que **le taux d'emploi décroît avec le taux de pénibilité.**

Analysant les expositions longues à plusieurs facteurs : *travail de nuit, travail physiquement exigeant, répétitif et exposition à des produits nocifs ou toxiques*, l'étude révèle que 14 % des seniors de

<sup>39</sup> Analyses Dares, mars 2011, n° 020

50 à 59 ans qui ont accumulé trois à quatre de ces facteurs pendant 15 ans sont inactifs et souffrent de graves problèmes de santé soit **9 points de plus** que ceux qui ne les ont pas subis. Selon l'étude *« le risque est d'environ deux fois plus grand pour un senior de déclarer une restriction de ses capacités physiques quand il a connu une exposition d'au moins quinze ans à des produits nocifs ou toxiques ou à un travail physiquement exigeant durant son parcours professionnel »*.

Il appartenait au législateur de prendre en compte la pénibilité dans les parcours professionnels pour déterminer l'âge de départ à la retraite et d'autre part de définir les facteurs de pénibilité afin de déterminer les responsabilités.

Après avoir dressé un constat de la gravité de la pénibilité au travail en France, seront identifiés les principaux facteurs de risque de ce véritable fléau à la fois au niveau organisationnel et tels qu'ils sont définis par la nouvelle loi sur les retraites.

Il sera ensuite retracé l'évolution de la responsabilité juridique de l'employeur en matière de santé sécurité au travail afin de souligner la filiation des nouvelles mesures préconisées dans le volet pénibilité de la loi sur les retraites. L'analyse s'achèvera par quelques pistes de réflexion sur les implications managériales de la prise en compte de la pénibilité dans les parcours professionnels.

## **1. La pénibilité : ampleur du phénomène et facteurs de risque**

Si la société doit assurer la prise en charge par ses différentes institutions des retraités, les facteurs de risque professionnel concernent en amont l'entreprise, tant il est vrai que si les facteurs de risques professionnels s'amenuisent, la prise en charge et le coût des retraités diminuent en conséquences pour la société.

### **1.1. Un constat alarmant**

Une des principales inégalités en France réside dans les différences d'espérance de vie en fonction des catégories socioprofessionnelles, les ouvriers vivant en moyenne 5 à 7 ans de moins que les cadres supérieurs (De Broca 2010). La possibilité d'un départ anticipé à la

retraite pour les catégories les plus exposées à la pénibilité est une reconnaissance de cette espérance de vie réduite.

Le mouvement d'amélioration progressive des conditions de travail au cours du XX<sup>e</sup> siècle s'est arrêté depuis les années 90. « *De 1990 à l'an 2000, aucune réduction des risques liés à l'environnement physique de travail, notamment le bruit, la pollution, la température, les vibrations, le port de charges lourdes ou l'adoption de postures douloureuses et pénible, n'a été constaté* ». (Alis et al. 2010, p.36).

La dégradation est même manifeste pour les maladies professionnelles qui ont plus que quintuplé en dix ans pour atteindre 45 500 cas indemnisés. En vingt ans de prévention la tendance est loin de s'être inversée pour les troubles musculo-squelettiques (TMS) qui représentent 80 % des maladies professionnelles reconnues (Fairise 2011). Les TMS des membres supérieurs, les plus répandus, ont connu une augmentation de 192 % entre 2000 et 2009 selon la Cnamts<sup>40</sup>. Le nombre des cancers des voix respiratoires, le plus fréquent des cancers professionnels, a augmenté quant à lui, de 91 % sur la même période.

Les coûts d'indemnisation des victimes très élevés pour les entreprises et la branche AT-MP donnent d'ailleurs lieu à des affrontements entre patronat et syndicats pour définir les critères de reconnaissance des pathologies ouvrant droit à une prise en charge (Béal 2011).

Au-delà des problèmes de santé physique au travail, émerge une prise de conscience de la gravité des risques psychosociaux au sein des entreprises, soupçonnés de causer la moitié des arrêts courts de travail (Fairise, *op. cit.*).

## **1.2. Les principaux facteurs de risque**

Principal coupable de cette dégradation de la santé au travail : les nouvelles formes d'organisation du travail, mises en place pour répondre aux contraintes de coûts, qualité, délai et flexibilité, qui conduisent à intensifier les cadences de travail et à exiger plus de disponibilités physiques et psychiques aux salariés (Alis et al. *op. cit.*). L'optimisation du temps de travail « effectif » entraîne une véritable chasse aux temps jugés improductifs tels que les pauses, la formation ou les réunions. « Dans leur souci d'éliminer les temps morts, les

---

<sup>40</sup> Caisse Nationale de l'Assurance Maladie des Travailleurs Salariés

entreprises ont aussi éliminé le temps de récupération physique par exemple, ou celui d'échanger quelques mots avec les collègues » indique Jack Bernanon, chef du département Santé-travail de l'Anact<sup>41</sup> (cité par Pirat 2010).

Le secteur des services n'est pas épargné avec des employés de plus en plus soumis aux exigences des clients.

En outre, ces nouvelles formes d'organisation du travail limitent considérablement les possibilités d'aménagement de poste « doux » pour reclasser les salariés âgés ou usés. « *Les entreprises ont externalisés de multiples services pour se recentrer sur leur cœurs de métier. Elles ont ainsi réduit les marges de manœuvre qui permettaient auparavant de replacer les seniors ou les salarié brisés. Elles ne disposent plus de postes adaptés en interne* » constate Fabienne Bardot, médecin du travail dans un service de santé interentreprises à Orléans (cité par Pirat, *op. cit.*).

Pour allonger la vie professionnelle, « *il faudrait que les organisation du travail évoluent: limiter le travail de nuit, les horaires décalés, reconsidérer les exigences de posture ou l'exposition répétée au stress* » car ces contraintes constituent un risque important pour la santé à long terme et sont de plus en plus difficiles à supporter après 50 ans, selon Serge Volkoff, directeur du Creapt<sup>42</sup>. La question de la pénibilité n'est pas liée à la seule usure physique mais également mentale. Le sens au travail, la qualité du travail réalisé, l'existence d'un collectif de travail soudé et d'une entraide entre collègues permettent de tenir plus longtemps dans un travail difficile d'après l'enquête 2005 « Santé et vie professionnelle après 50 ans » du Creapt. Or les nouvelles méthodes de management fondées notamment sur l'évaluation individuelle des performances ont cassé les collectifs de travail et la solidarité, les salariés se retrouvant en compétition les uns contre les autres et de plus en plus seuls face à leur difficultés professionnelles (Dejours 2007).

Remarquons d'ailleurs que les risques physiques et psychiques sont étroitement liés comme le montre l'analyse des facteurs favorisant les TMS : « *si vous voulez fabriquer des TMS, la recette est assez*

---

<sup>41</sup> Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail

<sup>42</sup> Centre de recherche et d'études sur l'âge et les population au travail.

*simple : des gestes répétitifs, du stress et des salariés privés de marges de manœuvre »* selon Théry (2006, p.32). En effet, le stress provoque des contractures musculaires et la sécrétion de substances chimiques inflammatoires. Les sources des TMS sont par conséquent multifactorielles.

La pénibilité est devenue un des enjeux majeurs des négociations sur la réforme des retraites en 2010 et une source importante de désaccord entre les syndicats et le gouvernement quant aux facteurs à retenir pour déterminer la pénibilité.

La CGT préconisait une approche collective par métier reposant sur une liste de professions ou de postes pénibles tandis que la CFDT proposait une reconnaissance de la pénibilité fondée sur un examen individuel de la carrière du salarié (Caro 2010). C'est finalement une approche individualisée et médicalisée qui s'est imposée dans la nouvelle législation.

La loi n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites a instauré diverses mesures relatives à la **prise en compte de la pénibilité dans les parcours professionnels** qu'il s'agisse de sa prévention (*dispositif de suivi des expositions des travailleurs, accord ou plan d'action de prévention de la pénibilité*) ou de sa compensation (*droit à une retraite anticipée pour pénibilité*).

En application de cette loi, **les facteurs de risques professionnels ont été légalement définis.**

Un décret du 30 mars 2011<sup>43</sup> assure leur prise en compte pour ouvrir droit, d'une part, à la retraite anticipée au titre de la « pénibilité » et d'autre part, dans le cadre de la politique de prévention de la pénibilité au travail à la charge des entreprises.

Deux catégories de travailleurs bénéficient d'une retraite à taux plein dès 60 ans : les personnes qui justifient d'un taux d'incapacité permanente de 20 % reconnu en raison d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle et celles dont le taux d'incapacité est compris entre 10 et 20 % et pouvant apporter la preuve qu'elles ont été exposées pendant au moins 17 ans à des risques professionnels.

---

<sup>43</sup> Décret n° 2011-354 du 30 mars 2011 relatif à la définition des facteurs de risques professionnels

Ces risques sont liés à des *contraintes physiques marquées*, à un *environnement physique agressif* ou à *certains rythmes de travail susceptibles de laisser des traces durables identifiables et irréversibles sur la santé*. Notons que le législateur a délibérément exclu le stress et les risques psychosociaux de la pénibilité lors des débats au Sénat. Le décret du 30 mars 2011<sup>44</sup> énumère dix facteurs de pénibilité :

**Au titre des contraintes physiques marquées :**

1. opérations de transport ou de soutien d'une charge, dont le levage, la pose, la poussée, la traction, le port ou le déplacement exigent l'effort physique d'un ou de plusieurs travailleurs ;
2. postures pénibles définies comme positions forcées des articulations
3. vibrations mécaniques transmises aux mains et aux bras entraînant des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, notamment des troubles vasculaires, des lésions ostéo-articulaires ou des troubles neurologiques ou musculaires ou vibrations transmises à l'ensemble du corps entraînant des lombalgies et des microtraumatismes de la colonne vertébrale.

**Au titre de l'environnement physique agressif :**

4. Les agents chimiques dangereux<sup>45</sup> présentant un risque pour la santé et la sécurité des travailleurs en raison de leurs propriétés physico-chimiques, chimiques ou toxicologiques et des modalités de leur présence sur le lieu de travail ou de leur utilisation, y compris tout agent chimique pour lequel des décrets prévoient une valeur limite d'exposition professionnelle et tous les agents cancérogènes, mutagènes ou toxiques pour la reproduction y compris les poussières et les fumées ;
5. Les activités exercées en milieu hyperbare<sup>46</sup>;
6. Les températures extrêmes ;
7. Le niveau d'exposition quotidienne au bruit<sup>47</sup>;

---

<sup>44</sup> Art.D. 4121-5

<sup>45</sup> L'article R4411-6 énumère 15 substances et préparations dangereuses

<sup>46</sup> Pour tous les travailleurs sont exposés à une pression relative supérieure à 100 hectopascals dans l'exercice des activités de l'article R4461-1 du code du travail.

<sup>47</sup> Le niveau d'exposition quotidienne au bruit est la moyenne pondérée dans le temps des niveaux d'exposition au bruit pour une journée de travail nominale de huit heures ; Le niveau d'exposition hebdomadaire au bruit est la moyenne pondérée

### **Au titre de certains rythmes de travail :**

8. Le travail de nuit<sup>48</sup>;
9. Le travail en équipes successives alternantes ;
10. Le travail répétitif caractérisé par la répétition d'un même geste, à une cadence contrainte, imposée ou non par le déplacement automatique d'une pièce ou par la rémunération à la pièce, avec un temps de cycle défini.

Les rayonnements ionisants sont étonnamment absents de la liste des facteurs de pénibilité du décret du 30 mars 2011, ce qui constitue une injustice flagrante pour les 320 000 salariés des centrales nucléaires, hôpitaux ou cabinets de radiologie exposés à ce type de risques (Aizicovici 2011).

L'approche individualisée et médicalisée est, elle aussi, fortement critiquée par les syndicats, seuls les salariés physiquement usés au moment du départ en retraite pouvant bénéficier du dispositif de départ à la retraite anticipé. Les travaux pénibles qui ont des effets différés sur la santé ne sont pas pris en compte (Caro 2010 *op. cit.*). En outre les seuils retenus pour bénéficier du dispositif sont jugés très élevés. Selon François Guillon professeur de médecine et santé au travail à Bobigny, « ce taux » « *n'a aucune pertinence médicale sociale ou professionnelle* ». Pour les TMS « les incapacités permanentes moyennes ne dépassent 15 % que dans moins de 1 % des maladies. Pour les accidents du travail, les incapacités moyennes les plus importantes s'observent dans le BTP et n'atteignent que 12 % » (cité par Caro, *op. cit.*).

---

dans le temps des niveaux d'exposition quotidienne au bruit pour une semaine nominale de cinq journées de travail de huit heures (art. Article R4431-1 du code du travail).

<sup>48</sup> Tout travail entre 21 heures et 6 heures est considéré comme travail de nuit. Une autre période de neuf heures consécutives, comprise entre 21 heures et 7 heures incluant, en tout état de cause, l'intervalle compris entre 24 heures et 5 heures, peut être substituée à la période mentionnée au premier alinéa par une convention ou un accord collectif de travail étendu ou un accord d'entreprise ou d'établissement. (article L3122-29 du code du travail) Par dérogation aux dispositions de l'article L. 3122-29, pour les activités de production rédactionnelle et industrielle de presse, de radio, de télévision, de production et d'exploitation cinématographiques, de spectacles vivants et de discothèque, la période de travail de nuit est fixée entre 24 heures et 7 heures. Une autre période de travail de nuit peut être fixée par une convention ou un accord collectif de branche étendu, un accord d'entreprise ou d'établissement. Cette période de substitution devra comprendre en tout état de cause l'intervalle compris entre 24 heures et 5 heures.

Malgré les limites sur le plan de la justice sociale de la loi 2010 de la réforme de la retraite et de son décret d'application, il n'en demeure pas moins que ces textes viennent renforcer l'obligation de résultats de l'employeur dans le domaine de la santé/sécurité au travail et s'inscrivent dans la continuité de la législation en la matière.

## 2. Une responsabilité juridique croissante de l'employeur en matière de santé/sécurité

La réglementation en matière de santé et sécurité de travail s'appuie sur les principes généraux de prévention, provenant de directives européennes<sup>49</sup> qui posent le problème en termes de **résultat et non de conformité**.

L'employeur doit évaluer tous les risques professionnels auxquels sont exposés les salariés et porter le résultat de cette évaluation dans le document unique d'évaluation des risques prévu par l'article R4121-2 du Code du travail.

Les entreprises ont intérêt à identifier tous les emplois concernés car l'absence de prise en compte des facteurs de pénibilité existant dans l'entreprise pourra suffire à établir la **faute inexcusable** et engager la responsabilité de l'employeur. L'absence de prévention de la pénibilité pourra à son tour intégrer la grande famille de l'obligation de sécurité de résultat après le harcèlement moral en 2005<sup>50</sup> qui oblige les employeurs à mettre en place une organisation managériale adaptée.

### 2.1. Obligation de sécurité de résultat

Depuis les « arrêts amiante » de 2002, l'employeur doit tout mettre en œuvre pour préserver la santé physique et mentale et la sécurité des salariés. Il n'est pas nécessaire de justifier d'un préjudice pour obtenir la condamnation de l'employeur.

Le préjudice est caractérisé par l'**absence d'effectivité** de l'obligation de sécurité de résultat et le risque de développer une pathologie.

---

<sup>49</sup> La directive-cadre du 12 juin 1989 fixe les principes de prévention de tout employeur face à n'importe quel risque. Les articles L4121-1 à L4121-4 constituent la transposition française.

<sup>50</sup> Cass.soc., 21 juin 2006, n° 05-43914

- Cette jurisprudence s'est constamment étoffée : dans une affaire de novembre 2010<sup>51</sup>, un intérimaire, soudeur inox, est exposé aux fumées de soudage. Son contrat porte sur l'exécution d'un marché de carrossage de 300 camions citernes pour l'armée de terre. La direction, le médecin du travail et l'inspecteur du travail ont convenu de mettre des masques à adduction d'air à la disposition des soudeurs et de soumettre ces derniers à un suivi médical d'exposition.

**Contraint de travailler sans masque** pendant une semaine, deux prélèvements d'urine confirment un taux de chrome important. Le médecin du travail prononce l'**inaptitude** du salarié à titre préventif. Faute de reclassement, sa mission se termine.

Bien que le taux de chrome soit redevenu normal trois mois plus tard, le salarié demande et obtient une indemnisation au titre de la violation par l'employeur de son obligation de sécurité de résultat en matière de prévention des risques.

Le manquement à l'obligation de sécurité de résultat est caractérisé pour **la cour de cassation qui condamne l'employeur pour ne pas avoir assuré l'effectivité de cette obligation**. L'intérimaire devra être indemnisé pour manquement de ce dernier à son obligation de sécurité de résultat alors qu'il n'est pas malade, le risque de la maladie existait cependant.

- De la même façon, un agent d'accueil de la gare routière de Libourne éprouve un sentiment **d'insécurité** du fait de possibles actes de délinquance perpétrés par des personnes étrangères à l'entreprise et réclame avec succès des dommages et intérêts à son employeur pour violation de son obligation de sécurité de résultat : *« les mesures prises par l'employeur pour assurer la sécurité de la salariée sur les lieux de travail n'étaient pas suffisantes ; les photos versées au dossier démontraient que les locaux de la gare routière n'étaient pas dans un état d'hygiène conforme à ce qu'un salarié peut normalement exiger<sup>52</sup> »*.

## 2.2. Renversement de la charge de la preuve

Le 12 janvier 2011, la cour de cassation a franchi un pas décisif en décidant **d'inverser la charge de la preuve** lorsqu'un salarié invoque un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat. Il ne fait pas de doute pour Hervé Gosselin, conseiller à la

---

<sup>51</sup> Cass.soc., 30 novembre 2010, n° 08-70390

<sup>52</sup> Cass.soc., 6 octobre 2010 n° 08-45609

chambre sociale de la cour de cassation que des passerelles existent entre l'obligation de sécurité de résultat et la pénibilité « *Prenons l'exemple du travail de nuit, qui peut entrer dans la catégorie des travaux pénibles. Ces taches sont certes usantes, mais ne sont pas interdites par la loi. Cependant, s'il est démontré que l'employeur n'a pas pris les mesures de protection prévues par les textes, par exemple, concernant la surveillance médicale spéciale, il aura alors manqué à son obligation de sécurité. Idem, s'il est établi que le médecin du travail a préconisé un aménagement de poste du travailleur de nuit, ignoré par l'employeur. Dans ces hypothèses, le salarié pourrait demander réparation du préjudice subi*<sup>53</sup> ».

### **2.3. Un droit étendu à la réparation des victimes d'accident du travail**

En juin 2010, le conseil constitutionnel a permis aux salariés de demander à l'employeur la réparation de la quasi totalité des préjudices subis à la suite à un accident du travail ou à une maladie professionnelle « par dérogation au droit commun de la responsabilité pour faute »<sup>54</sup>.

Le considérant 15 de cet arrêt précise : « *Considérant, en deuxième lieu, que, compte tenu de la situation particulière du salarié dans le cadre de son activité professionnelle, la dérogation au droit commun de la responsabilité pour faute, résultant des règles relatives aux prestations et indemnités versées par la sécurité sociale en application des articles précités du code de la sécurité sociale, est en rapport direct avec l'objectif de réparation des accidents du travail et des maladies professionnelles visé par le livre IV de ce code* ».

Ce texte, en étendant le droit à réparation des préjudices subis, vient renforcer le risque juridique auquel est soumis l'employeur en matière de santé/sécurité.

## **3. Une nouvelle responsabilité de l'employeur dans la prise en compte de la pénibilité**

Les diverses mesures relatives à la prise en compte de la pénibilité dans les parcours professionnels de la loi du 9 novembre 2010

---

<sup>53</sup> Revue Santé et Travail n° 74 Avril 2011 p.9

<sup>54</sup> Décision n° 2010-8 QPC du 18 juin 2010

sur la réforme des retraites s'inscrivent dans la lignée de la législation dans le domaine de la santé sécurité en instaurant notamment de nouveaux dispositifs de prévention concernant le suivi des expositions des travailleurs et la mise en place de plans d'action ou négociation d'accords de prévention de la pénibilité.

### 3.1. Fiche individuelle d'exposition au risque

Un dispositif astucieux reposant sur une simple contrainte juridique montre comment une norme légale peut initier un cycle vertueux de management gagnant/gagnant. A compter du 1<sup>er</sup> janvier 2012, l'employeur devra établir et remettre au salarié lors de son départ une fiche individuelle – intégrée au dossier médical - **d'exposition à un certain nombre de facteur de risques.**

La remise au salarié de cette fiche suppose en amont une véritable politique de prévention, attestée par la **communication d'un plan de prévention.**

La jurisprudence sur l'effectivité de **l'obligation de sécurité de résultat** et le **renversement de la charge de la preuve** ne laisse aucune échappatoire à l'employeur.

Si le départ du salarié est lié à la pénibilité de ce dernier, la preuve sera facile à apporter. Dès lors, le juge prud'homal disposera de tous les moyens d'objectiver le lien entre la perte d'emploi et la pénibilité. Juge des conditions de travail, il pourra indemniser les conséquences d'une rupture due à la pénibilité du travail. L'indemnisation d'un salarié âgé pourrait se faire au prix fort sur la base des pertes de salaire jusqu'à l'âge de la retraite. Le licenciement deviendrait alors trop cher pour l'entreprise qui aurait alors intérêt à mettre en place une politique efficace de prévention. L'efficacité de la politique de prévention permettra d'améliorer la santé du salarié mais aussi de réduire le coût des licenciements.

Pour chaque salarié exposé à ces facteurs de risques professionnels, l'article L4121-3-1<sup>55</sup> impose à l'employeur de **consigner dans une fiche** <sup>56</sup> :

- les conditions de pénibilité auxquelles le travailleur est exposé,

<sup>55</sup> Créé par LOI n° 2010-1330 du 9 novembre 2010 - art. 60

<sup>56</sup> Dont les modalités doivent être déterminées par décret. Le modèle de cette fiche est fixé par arrêté du ministre chargé du travail après avis du Conseil d'orientation sur les conditions de travail.

- la période au cours de laquelle cette exposition est survenue,
- les mesures de prévention mises en œuvre par l'employeur pour faire disparaître ou réduire ces facteurs durant cette période.

Cette fiche individuelle doit être établie en cohérence avec l'évaluation des risques prévue à l'article L. 4121-3 qui impose à l'employeur :

- **d'évaluer les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs**, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail ;
- **de mettre en œuvre les actions de prévention** ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. L'employeur devant intégrer ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

La fiche individuelle est communiquée au service de santé au travail qui la transmet au médecin du travail. Elle complète le dossier médical en santé au travail de chaque travailleur et précise de manière apparente et claire le droit pour tout salarié de demander la rectification des informations contenues dans ce document.

**Une copie de cette fiche est remise au travailleur à son départ de l'établissement**, en cas d'arrêt de travail excédant une certaine durée. Les informations contenues dans ce document sont confidentielles et ne peuvent pas être communiquées à un autre employeur auprès duquel le travailleur sollicite un emploi. En cas de décès du travailleur, ses ayants droit peuvent obtenir cette copie.

### 3.2. Plan de prévention

Les entreprises qui emploient au moins **50 salariés** ou qui appartiennent à un groupe qui emploie au moins cinquante salariés seront tenues de mettre en place un **plan de prévention de la pénibilité** présenté aux élus du **comité d'entreprise** ou engager une **négociation collective** avant le 1<sup>er</sup> janvier 2012 **si le nombre de salariés exposés aux facteurs de pénibilité dépasse un seuil fixé par décret**<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Un projet de décret fixe ce seuil à 50 % de l'effectif total.

Faute d'avoir présenté un plan de prévention ou si le plan conclu est insuffisant<sup>58</sup>, une **pénalité** sera fixée par la Direccte ( Direction régionale des entreprises , de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi). Le montant de cette pénalité pourra osciller entre **0,5 % et 1 %**<sup>59</sup> *des rémunérations versées aux travailleurs concernés par la pénibilité au cours de la période où l'entreprise n'est pas couverte par un plan de prévention.*

Le législateur impose une **démarche en deux temps** pour réduire la pénibilité :

1. Effectuer un **diagnostic** préalable des situations de pénibilité : il s'agit d'identifier les emplois qui sont exposés à un ou plusieurs des dix facteurs de pénibilité. L'identification pourra prendre appui sur les éléments de rémunération (prime de nuit, primes pour travaux dangereux...), le document unique et les comptes rendus des réunions du CHSCT.
2. Elaborer un **plan de prévention** : A partir du diagnostic, il faut distinguer les postes sur lesquels il est possible de réduire ou supprimer la pénibilité et ceux sur lesquels aucune réduction n'est possible.

Une liste de **thèmes obligatoires** doit figurer dans les accords ou le plan. Ils doivent traiter :

- **un des deux thèmes suivants** :
  - réduction des poly-expositions aux facteurs de pénibilité ;
  - adaptation et aménagement du poste de travail
- **deux des autres thèmes suivants** :
  - amélioration des conditions de travail, notamment d'ordre organisationnel ;
  - développement des compétences et des qualifications et l'accès à la formation ;
  - l'aménagement des fins de carrières ;
  - le maintien dans l'emploi et la prévention de la désinsertion professionnelle des salariés exposés aux facteurs de pénibilité.

Pour chaque thème retenu, les dispositions sont assorties **d'objectifs chiffrés** dont la réalisation est mesurée au moyen **d'indicateurs**

---

<sup>58</sup> Il peut s'agir d'un plan ou d'un accord qui ne fixerait aucun objectif chiffré où ne reprendrait pas l'un des trois thèmes imposés par l'article D138-27 du CSS)

<sup>59</sup> Les entreprises de 50 à 300 salariés échappent à cette pénalité si elles sont couvertes par un accord de branche étendu portant sur la prévention de la pénibilité.

communiqués annuellement au CHSCT ou, à défaut aux délégués du personnel.

## 4. Les implications en matière de GRH

Au-delà des risques juridiques et financiers pour l'employeur de la pénibilité au travail, l'amélioration de la santé sécurité représente un véritable enjeu de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Elle suppose également une transformation de l'organisation du travail dans laquelle l'audit social peut jouer un rôle essentiel.

### 4.1. La responsabilité sociale de l'employeur en matière de santé/sécurité

La santé sécurité au travail, de part ses implications sur le bien-être physique et psychique des salariés, constitue une responsabilité éthique majeure de l'employeur vis-à-vis de cette partie-prenante. Les travaux du philosophe Hans Jonas (1979) sur l'éthique de la responsabilité montre que la responsabilité ne doit pas se limiter à rendre compte et assumer ses actes passés (*responsabilité rétrospective*) mais également à assumer les conséquences des actes à venir (*responsabilité prospective*) sur les êtres présents dans notre sphère d'influence. Cette approche initialement destinée à comprendre les risques que fait peser la technologie sur les générations futures, nous semble particulièrement pertinente pour saisir la nature de la responsabilité éthique en matière de sécurité et de santé au travail.

La critique majeure qui peut être adressée au volet pénibilité de la loi 2010 sur les retraites est de privilégier la correction des risques professionnels par la réparation sans réellement remettre en cause une organisation du travail pathogène malgré quelques mesures de prévention.

Les démarches volontaires des entreprises dans la cadre de la RSE permettent-elles de palier ces insuffisances ? Force est de constater, à la lumière de l'analyse des informations sur les thèmes santé, sécurité et bien-être au travail contenues dans les rapports RSE des entreprises du CAC 40 (Barth et al. 2010), que les pratiques des entreprises demeurent encore parcellaires et insuffisantes tant en matière de reporting que de management.

Des indicateurs aussi basiques que le taux d'accident du travail ne figurent que dans deux tiers des rapports étudiés, tandis que le nombre

de décès dans seulement un tiers d'entre eux, sans prise en compte des incidents chez les sous-traitants. Les informations sur les maladies professionnelles sont encore plus insuffisantes. Hormis quelques exceptions, aucune distinction n'est opérée en fonction implantations géographiques. Les indicateurs en matière de formation à la sécurité apparaissent également très lacunaires.

Seuls 16 rapports 40 mentionnent la mise en oeuvre de systèmes de management de la sécurité fondés sur des méthodes de gestion de la qualité.

Une analyse des discours employés dans les rapports RSE met en lumière une focalisation sur les processus de gestion de la santé sécurité plus que sur l'attention portée aux salariés.

Les risques juridiques et financiers sont largement occultés au profit d'une approche plus normative ayant une portée essentiellement symbolique qui laisse peu de place à l'évaluation objective des actions menées. Les auteurs soulignent également, dans une perspective néo-institutionnaliste, l'influence des comportements de mimétisme en matière de santé sécurité au sein des entreprises appartenant aux mêmes secteurs d'activités.

## **4.2. Transformer l'organisation du travail pour favoriser le bien-être des salariés**

L'identification des facteurs de risque de pénibilité pointe la responsabilité de facteurs d'ambiance tels que le bruit, l'éclairage ou la température mais surtout celle de l'organisation du travail comme nous l'avons souligné dans la première partie.

La lutte contre la pénibilité à la source suppose donc une remise en cause de ces conditions de travail pathogènes en limitant les postures et gestes répétitifs, le travail de nuit ou en horaire décalé ou le management par le stress.

De nombreuses études sur la question convergent dans leurs préconisations en matière d'amélioration du bien-être au travail (Alis et al. 2010) : une autonomie au travail accrue laissant plus de place au salarié dans le choix de ses modes opératoires et dans le processus de décision (Karasek 2000) couplée à plus de soutien social, un enrichissement des tâches, le développement de la polyvalence et de la rotation des postes développant l'intérêt au travail et limitant les gestes répétitifs et l'accent mis sur la qualité du collectif de travail.

La mise en place d'une organisation du travail apprenante en équipe autonome semble concilier ces différentes mesures de prévention mais reste encore peu développée en France comparativement aux pays scandinaves d'après un rapport du centre d'étude de l'emploi de 2006.<sup>60</sup>

Il importe néanmoins de rester prudent sur ce qui est entendu par autonomie et responsabilisation car ces dernières peuvent être sources de stress, notamment pour les cadres, en faisant porter sur les individus et non sur le collectif de travail ou l'organisation du travail la responsabilité de l'échec en cas de non atteinte des objectifs de performance. Le sociologue Courpasson (2000) a mis en évidence dans son ouvrage *l'action contrainte* les effets pervers des formes d'organisation modernes qui créent paradoxalement plus de soumission sous couvert de responsabilisation.

Les enquêtes montrent que les cadres les plus autonomes sont ceux qui effectuent le plus d'heures de travail avec une disponibilité de plus en plus forte qui empiète sur leur sphère privée. Une étude de l'Observatoire des cadres de 2005 (cité par Alis et al. *op.cit.*) met en lumière que plus de la moitié des cadres rapportent du travail à leur domicile ce qui peut devenir un facteur de surmenage.

La prévention de la pénibilité doit également être pensée en synergie avec la gestion des seniors, population plus fragilisée par les contraintes physiques, même si l'usure au travail est un phénomène qui touche toutes les tranches d'âge.

Depuis 1<sup>er</sup> janvier 2010 les entreprises de plus de 50 salariés doivent conclure un accord ou signer un plan d'action pour l'emploi des salariés âgés comprenant au moins trois actions parmi les six domaines suivants : le recrutement des seniors, l'anticipation de l'évolution des carrières professionnelles, l'amélioration des conditions de travail et la prévention des situations de pénibilité, le développement des compétences et l'accès à la formation ou l'aménagement des fins de carrière, la transmission des savoirs et le tutorat. Malheureusement la loi ne crée qu'une obligation d'objectif et non de résultat et ne semble pas suffisamment incitative pour conduire les entreprises à s'engager dans de véritables politiques en faveur des seniors (Pirat, *op. cit.*).

---

<sup>60</sup> Valeyre A. « Conditions de travail et santé au travail des salariés de l'Union européenne : des situations contrastées selon les formes d'organisation », Rapport n° 73, de novembre 2006, cité par Alis et al.

En outre les possibilités de reclassement des salariés « usés » dans des postes plus préservés en termes de pénibilité semblent de plus en plus limitées comme nous l'avons souligné dans notre première partie. La porte de sortie est malheureusement trop souvent de déclarer le salarié inapte ou de démissionner, transférant ainsi le coût de la pénibilité sur la collectivité.

Face à un environnement législatif en perpétuelle évolution et à un risque juridique croissant, il semble pertinent d'intégrer une démarche d'audit social dès la conception du Management de la santé et sécurité au travail (Carpentier 2010).

La création d'une fonction conformité sociale dédiée à la gestion des risques juridiques et éthiques dans le domaine social (Loufrani et Sachet-Milliat 2010) pourrait contribuer utilement à une politique santé sécurité.

De manière générale, la fonction conformité est une fonction indépendante qui identifie, évalue et contrôle le risque de non-conformité à des dispositions de nature réglementaire ou législative, à des normes professionnelles ou déontologiques et également aux principes et valeurs auxquels l'entreprise se réfère (Ethics Resource Center 2007).

Appliquée aux politiques de santé sécurité la fonction conformité sociale permettrait notamment d'identifier la législation sociale en vigueur, d'identifier les référentiels internes et externes en matière de RSE, d'évaluer les risques de non-conformité sociale et d'élaborer des lignes directrices avec la direction, des procédures et instructions à destination du management, pour la mise en œuvre de la politique de santé sécurité et de vérifier le respect de cette politique en procédant à des évaluations et des contrôles réguliers du risque de non conformité sociale.

## **Conclusion**

Un salarié peut désormais demander des dommages et intérêts sur la base de la pénibilité en cas de perte d'emploi, le lien entre la perte d'emploi et la pénibilité étant objectivé par la remise de la fiche individuelle.

Si les facteurs de pénibilité n'ont pas été identifiés ou identifiés et non pris en compte, la faute inexcusable peut être évoquée d'autant plus facilement que la situation accidentelle est en relation avec une pénibilité qui aurait dû être identifiée au préalable dans le plan de prévention.

Cette liste de « risques professionnels » devra également être prise en compte par l'employeur dans le cadre du suivi des expositions des travailleurs à un certain nombre de risques. En effet, la loi de réforme des retraites a prévu l'établissement d'une « fiche individuelle de suivi » de l'exposition du salarié à des risques professionnels pour les expositions qui interviendront à partir d'une date fixée par décret et au plus tard le 1<sup>er</sup> janvier 2012<sup>61</sup>.

Face à une prise en compte de la pénibilité encore embryonnaire dans l'organisation du travail et les méthodes de management, espérons que cette nouvelle norme légale saura initier un cercle vertueux pour améliorer le bien-être au travail et aller au-delà d'une simple logique de réparation des préjudices subis par nombre de salariés.

## Bibliographie

Alis D., Dumas M. et Poilort-Rocabois G., *Risques et souffrance au travail*, Dunod 2010.

Azzicovivi F., « L'exposition à la radioactivité est exclue des critères pour la retraite anticipée », *Le Monde* du 15 avril 2011.

Barthe N., Peretti J-M et Terramorsi P., « Les politiques « santé, sécurité, bien-être au travail » à la lumière des rapports RSE des entreprises du CAC 40 », *Management et Avenir* n° 38, 2010.

Béal E., « Maladies professionnelles. La bataille de la reconnaissance », *Liaisons Sociales Magazine*, avril 2011.

---

<sup>61</sup> L'entrée en vigueur du décret du 30 mars 2011 est applicable :

- s'agissant du suivi des expositions des travailleurs, aux expositions intervenues à compter d'une date qui sera fixée par un décret ultérieur et au plus tard au 1<sup>er</sup> janvier 2012 ;

- s'agissant du droit à une retraite anticipée pour pénibilité, aux demandes déposées pour des retraites prenant effet à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

- Carpentier S., « Importance de la logique d'audit social en matière de prévention de la santé au travail : l'incidence des choix de l'Assurance Maladie française », *Management et Avenir*, n° 38, 2010.
- Caro L. « Retraites : comment définir la pénibilité », *Le Monde* 22 juillet 2010.
- Castel R. « Retraites : l'ère de la complexité », *Le Monde* 20 juin 2010.
- Courpasson D. *L'action contrainte*, Presses universitaires de France, 2000.
- Creapt, « Enquête santé et vie professionnelle après 50 ans », 2004.
- De Broca, « Pénibilité au travail : les quatre enjeux du débat », *Le Monde* 8 juin 2010.
- Dejours C., *Conjurer la violence. Travail, violence et santé*, Payot 2007.
- Fairise A., « La santé des salariés en mal d'électrochoc », *Liaisons Sociales Magazine*, avril 2011.
- Jonas H., *Le principe de responsabilité*, Cerf, Paris 1990 (Première édition en allemand en 1979).
- Karasek R., « Le modèle exigence professionnelle/autonomie : une approche sociale, psychologique et physiologique du risque de stress et de la réponse comportementale positive », in Bureau International du Travail, *Encyclopédie de sécurité et de santé au travail*, 2000.
- Loufrani L., Sachet-Milliat A. « La fonction conformité sociale : une garantie de la « sûreté juridique et éthique » », dans *Ethique et responsabilité sociale, 78 experts témoignent. Mélanges en l'honneur de Michel Joras*, coordonné par F.de Bry, J. Igalens et J-M. Peretti, Editions ems, 2010.
- Pirat E., « Pénibilité, intensification, souffrance. Peut-on faire de vieux os au travail ? », *CFDT Magazine* n° 368, décembre 2010.
- Théry L. (sous la Direction), *Le travail intenable*, La Découverte 2006.

## David Christophe MORIEZ

Diplômé d'Anglia Polytechnique (Royaume-Uni)  
Membre de la Society for Human Resources Management  
International

Responsable du département Développement personnel  
et professionnel à l'ISC Paris

[dmoriez@iscparis.com](mailto:dmoriez@iscparis.com)



# Attraction et fidélisation de la sociologie Y : émergence d'un nouveau modèle de management ?

## Résumé

Dans un contexte où les pratiques managériales sont questionnées (Thévenet, 2009), l'étude des contingences de l'engagement de la génération Y<sup>62</sup> reste centrale si l'on en juge par les difficultés liées au management intergénérationnel (Fabi et al. 2009) et la popularité des enquêtes des cabinets conseils (Towers Perrin, 2006, Cegos 2009) relatives à la sociologie Y. Attirer et fidéliser la génération Y constitue un véritable défi RH (Ollivier et Tanguy, 2008). Paradoxalement, les recherches en gestion pour caractériser cette population sont rares (Pralon, 2009). Notre contribution tente de combler ce vide. Nous proposons de définir les spécificités de l'engagement Y et ses incidences sur la pratique. Après avoir procédé à une revue de la littérature du concept d'engagement, nous établissons la première cartographie de l'engagement Y. Nous synthétisons ces apports pour élaborer un modèle dont nous illustrons l'applicabilité au travers de cinq dimensions que sont la reconnaissance, l'organisation, l'union, la tenue et l'évaluation.

**Mots clés:** engagement, génération Y, marketing RH.

---

<sup>62</sup> Le terme génération Y désigne la génération sociologique des personnes nées entre 1980 et 1996.

## Summary

In a context where management practices are being questioned (Thévenet, 2009), the study of the antecedents and foci of Generation Y engagement is central when considering today's cross generation management difficulties (Fabi and Al 2009) and the popularity of related industrial literature (Towers Perrin, 2006, Cegos 2009). The attraction and retention of GenYers both represent a considerable challenge for HR practitioners (Olivier and Tanguy, 2008). Paradoxically enough, the academic research to characterize this population is rare (Pralon, 2009). Our contribution tries to fill this lack. We propose to define generation Y commitment and its impact on management practices. Once we reviewed the related literature, we establish the first cartography of generation Y engagement. We synthesize our findings to create a conceptual model of engagement. Finally, we show how to apply some of our recommendations using five dimensions, namely the retribution, the organization, the union, the cohesiveness and the evaluation.

**Key words:** engagement, generation Y, HR marketing.

## Introduction : un essoufflement de l'implication ?

Dominant depuis les années 1980, le modèle de la compétence (Zarifian, 1999) semble marquer quelques signes d'essoufflement, voire de bureaucratisation (Mirailès, 2006). Amherdt (2005) indique que les compétences non techniques « *prolongeraient la vie professionnelle des acteurs par le biais d'une dynamique émotionnelle positive* ». C'est dans ce contexte que nous nous interrogeons sur le sens et la valeur de l'engagement de la génération Y.

Paradoxalement, la dimension affective positive relative à l'expérience de travail perçue par l'individu (Kalleberg, 1977 ; Locke, 1976 ; Jaros, 1997 ; Somers & Birnbaum, 1998 ; Currivan, 1999) est la moins mobilisée par les chercheurs à ce jour (Paillé, 2008). Elle pourrait s'avérer fondamentale dans le contexte d'une transformation radicale du marché du travail où la main-d'œuvre est plus rare, plus exigeante et plus difficile à fidéliser (Fabi & al. 2009). L'engagement serait la principale cause des résultats de l'entreprise (Cohen, 2007). Il améliorerait la performance et la productivité (Bateman & Strasser,

1984 ; Hunt & Morgan, 1994 ; Morris & Sherman, 1981 ; Porter & al. 1974). Il traduirait le bien être des acteurs (Meyer & Allen, 1997). Il contribuerait à la réduction de l'absentéisme et des retards (Bateman & Strasser, Ibid. ; Morris & Sherman, Ibid.) et serait moteur de fidélisation et source de cohérence (Kanter, 1968).

Le philosophe Jean Bodin affirmait : « *Il n'est de richesse que d'hommes* ». Aujourd'hui, il n'y aurait d'actifs que d'hommes. Selon l'Observatoire de l'Immatériel, le capital humain représente les deux tiers de la valeur de l'entreprise. Il est également le seul actif immatériel qui se régénère et régénère tous les autres (Fustec & Sappey-Marinier, 2011). Dans cet entendement, la relation, l'ambiance, l'attachement émotionnel à l'organisation et à l'activité pourraient jouer un rôle considérable dans le processus de création de valeur. La découverte, la création ou l'acquisition de nouveaux modes de raisonnement et l'élaboration de nouveaux modèles relationnels pourraient aider à contrer la rigidité organisationnelle intrinsèque des organisations (Crozier & Friedberg, 1977) et contribuer à la réorientation de l'approche RH.

Or, la difficulté tient en ce qu'aucun consensus n'a été atteint quant à la définition de l'engagement et de ses contingences en raison des multiples formes de motivation (Kleinginna A.M. & Kleinginna P.R, 1981) et de « *la jungle* » des théories (Toulouse & Poupard, 1976) d'origine.

Dès lors, des recherches pour considérer l'homme au travail dans sa double dimension sociale et affective pourraient constituer une avancée. Ce faisant, la compréhension des antécédents et des corrélats de l'engagement Y pourrait contribuer à une gestion mieux adaptée et plus performante.

Nous clarifions le concept d'engagement pour en délimiter les dimensions et les cibles. Ce faisant, nous distinguons l'engagement organisationnel de l'engagement professionnel et nous ouvrons sur les corrélats et les contingences de l'engagement Y. Nous établissons la première cartographie des dimensions et des cibles d'engagement Y que nous synthétisons à l'aide de la première revue managériale du concept d'« *employee engagement* » de Shuck et Wollard (2009). Cette revue nous servira de cadre pour élaborer un modèle de l'engagement. Nous illustrons l'applicabilité de notre modèle à la sociologie Y au travers de cinq dimensions que sont la reconnaissance, l'organisation, l'union, la tenue et l'évaluation.

## 1. Revue de la littérature

### 1.1. De l'ambiguïté entre l'implication et l'engagement

Dès 1960, Becker considère que « *le concept d'engagement a rarement fait l'objet d'une analyse formelle. [...] Il a plutôt été traité de manière primitive, introduit au besoin, sans justification ni examen de ses signes distinctifs ou de son identité (...) charriant ainsi toutes sortes d'ambiguïtés fort prévisibles* ». Les recherches ignoraient les cibles multiples de l'engagement comme la fonction, le métier et la carrière (Morrow & Mc Elroy, 1993) ou ne permettraient pas d'établir un lien direct avec la performance en raison de la méconnaissance des facteurs qui expliquent ce phénomène (Benkhoff, 1997). Les choix d'associer l'engagement au travail et l'implication à l'organisation (e.g. Thévenet, 1992 ; Neveu, 1996) auraient contribué à une certaine ambiguïté des termes dont l'interchangeabilité alimenterait la difficulté de différenciation : « *Par implication on entend (...) l'engagement des personnes* » (Thévenet, 2004). « *Le concept est intéressant quelle que soit sa définition* » (Neveu & Thévenet 2002). Le concept d'engagement présenterait donc une richesse conceptuelle inexploitée dont l'importance ne pourrait être soulignée que dans le cadre d'une étude de sa diversité conceptuelle et empirique propre (Morrow & McElroy, 1986). Nous privilégions les auteurs qui ont proposé des échelles de mesure de l'engagement, et ce faisant, ont contribué à la clarification théorique et empirique du concept et de sa valeur.

### 1.2. L'engagement organisationnel

De toutes les formes d'engagement, l'engagement organisationnel demeure celui qui mobilise le plus les chercheurs (Griffin & Bateman, 1986) car il s'établit dans le sens de la contribution de l'acteur à l'entreprise. La littérature relative à l'engagement organisationnel concerne les dimensions calculées, morales et affectives.

#### 1.2.1. L'approche calculée ou instrumentale

L'approche dite « calculée » de l'engagement organisationnel, développée par Becker (1960a), précise que l'engagement se produit quand une personne profite d'avantages liés au travail, prend des paris (side bets), c'est-à-dire, des engagements visibles (comportements)

ou invisibles (réflexions) qui nécessitent un investissement dont l'abandon serait coûteux. Becker l'explique comme suit :

« *L'individu qui hésite à changer de travail peut être découragé par des paris complexes pris avec lui-même dont les coûts sont l'épargne (retraite), les avantages liés à son ancienneté, les relations établies qui pourraient contribuer à une progression rapide et une tranquillité professionnelle voire domestique.* » (Traduction libre : Moriez, 2011)

Dans ce cas précis, l'acteur dépendrait de l'organisation en raison de facteurs extrinsèques et intrinsèques comme la peur ou l'absence d'alternatives. La première échelle de mesure de l'engagement calculé, développée par Ritzer & Trice (1969) et modifiée par Alutto & al. (1973), évalue la propension du répondant à quitter l'organisation en fonction de différentes variables d'ajustement de salaire, de statut, de niveau de responsabilité, de liberté d'action et d'opportunités d'avancement. L'approche calculée rejoint « *la théorie de l'engagement instrumental* » d'O'Reilly & Chatman (1986) qui le définissent comme lié aux récompenses spécifiques et extrinsèques et en ce sens appuie « *la théorie de l'engagement de continuité* » de Meyer & Allen (1991).

Cependant, selon Vandenberg & Self (1993), la dimension calculée de l'engagement est la forme la moins traditionnelle de mesure car elle est dépendante des récompenses ou des gratifications matérielles escomptées. Nous pensons que ces approches (Becker, 1960 ; Ritzer & Trice, 1969 ; Alutto & al. 1973 ; O'Reilly & Chatman, 1986) pourraient minorer la richesse conceptuelle de l'engagement et sa valeur pour contribuer à la confusion fréquente avec l'implication ou la satisfaction.

### 1.2.2. *L'approche attitudinale ou affective*

Selon l'approche attitudinale, l'engagement est le fruit d'une dimension affective appelée approche « *comportementale organisationnelle* » (Staw, 1977) ou « *psychologique* » (Near, 1989) dont l'origine se trouve dans les travaux de Porter (1970) et Porter & al. (1974, 1976) avec le Questionnaire de l'Engagement Organisationnel. Ce questionnaire mesure le degré de croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, le niveau de volonté d'exercer des efforts

significatifs pour contribuer à la profitabilité de l'organisation et le désir d'en rester membre. Ce questionnaire définit les 3 dimensions de l'engagement organisationnel : i. Le désir de rester membre, ii. La croyance et l'acceptation des valeurs et des buts de l'organisation, iii. La volonté de faire des efforts pour l'organisation. Ce modèle constitue « *la mesure la plus significative de l'engagement affectif [et] a largement été reconnu et validé par la communauté scientifique* » (Griffin & Bateman, 1986) jusqu'au milieu des années 80. En 1984, Meyer & Allen affirment que l'engagement organisationnel est complexe et multidimensionnel et que les dimensions doivent être appréhendées dans un même ensemble. Ils proposeront une échelle à 3 dimensions qui réunit les travaux de Becker (1960) et Porter (1974), c'est-à-dire, la dimension « calculée » et la dimension « affective » auxquelles ils ajouteront la dimension « normative » (ci-dessous). Les recherches empiriques (Blau & al. 1993 ; Cohen 2003) montrent que l'échelle de mesure de l'engagement affectif de Meyer & Allen (1991) est « *supérieure* » à l'échelle de Porter & al. (1974) et que l'affect représente la composante « *la plus importante* » de l'engagement (Jaros, 1997 ; Somers & Birnbaum, 1998). Meyer & Allen définissent l'engagement affectif comme « *le sentiment positif d'identification, d'attachement et d'implication dans le travail de l'organisation* ». Récemment, le modèle de Towers Perrin (2006) a confirmé cette importance. Parmi les neuf indicateurs d'engagement cinq sont émotionnels<sup>63</sup>. Quant aux quatre facteurs dits « rationnels », ils ont une charge émotionnelle qui nous paraît significative.

### 1.2.3. L'approche normative ou morale

Meyer & Allen (1991) définissent l'engagement normatif comme « *le sentiment d'obligation des salariés à rester dans l'organisation* ».

---

<sup>63</sup> Facteurs rationnels : 1 – Je comprends comment mon service ou mon département contribue au succès global de mon entreprise 2 – Je suis personnellement impliqué pour contribuer à la réussite de mon entreprise 3 – Je suis prêt(e) à m'engager au delà des objectifs fixés afin d'aider mon entreprise à réussir 4 – Je comprends comment ma fonction, mon poste dans l'entreprise contribuent à atteindre les objectifs globaux de mon entreprise. Facteurs émotionnels : 1 – Je suis attaché au devenir de mon entreprise 2 – Je suis fier(e) de pouvoir dire que je travaille au sein de [nom de l'entreprise] 3 – Mon travail me procure un sentiment d'accomplissement personnel 4 – Je recommanderai [nom de l'entreprise] à un ami 5 – Mon entreprise est un moteur pour fournir le meilleur de moi-même.

Ils utilisent des items comme « *Je pense que les gens passent d'une entreprise à une autre trop souvent* » ou « *L'une des raisons principales qui font que je continue à travailler pour cette entreprise est la loyauté. Je me sens l'obligation morale d'y rester* ». Il s'agirait donc de l'acceptation des valeurs et des attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle. Un terme courant de l'engagement normatif est l'engagement moral (Jaros & al. 1993). A l'origine, l'engagement organisationnel serait donc un construit multidimensionnel principalement « calculé », « affectif » et « moral » vis-à-vis d'un cadre unique d'exécution : l'organisation.

Cependant Morrow (1993) et Meyer & Herscovitch (2001) indiquent que l'engagement serait un construit multi-cibles, une « *force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles* ».

Nous présentons les autres cibles de l'engagement que nous réunissons sous le terme d'engagement professionnel.

### **1.3 L'engagement professionnel**

En raison de sa complexité conceptuelle, l'engagement professionnel a souvent été négligé, d'où l'interchangeabilité des termes « profession », « carrière » et « métier » dans la littérature (Meyer & al. 1993). Or, Morrow (Ibid.) indique que « *c'est un des rares concepts de l'engagement qui tente de capturer la notion de vocation dans l'emploi, la fonction ou le métier en dehors de tout environnement de travail spécifique, sur une période donnée.* » Les caractéristiques de l'engagement professionnel invaliderait donc certaines études (Alutto & al. 1973 ; Aranya & Jacobson, 1975 ; Aranya et al. 1981 ; Ritzer & Trice, 1969 ; Wallace, 1997) selon lesquelles l'échelle de mesure de l'engagement calculé de Becker (1960) pourrait être utilisée pour mesurer l'engagement professionnel. Plus récemment, les questionnaires d'engagement de Gallup (1993, 1998)<sup>64</sup> ont

---

<sup>64</sup> Agence centrale d'études et de recherches sur les comportements humains et l'activité économique. Implantée en Europe depuis 1937 et dans 30 pays, ses 40 agences aident les décideurs, les gouvernements et la société en développant des outils de mesure basés sur des enquêtes approfondies, des programmes de formation et des conseils stratégiques en matière de développement dans le but unique de contribuer à la maximisation des potentiels individuels et organisationnels en jouant sur le levier de la performance.

régulièrement été cités dans le *Journal of Applied Psychology* et le *Harvard Business Review*. Leur construit tridimensionnel (l'organisation, le groupe, le travail) confirme la complexité conceptuelle de l'engagement professionnel.

Nous proposons la première revue des contingences de l'engagement professionnel pour ensuite en démontrer la pertinence et les enjeux au regard de la sociologie Y.

### 1.3.1. *Le professionnalisme*

Le professionnalisme représente le degré d'identification d'un individu à son métier et combien il internalise ses valeurs (Cohen, 2007). Morrow (1993) le définit comme « *la vocation dans l'emploi* ». La première échelle relative au degré de professionnalisme de l'acteur est celle de Becker & Carper (1956). Elle serait intéressante à double titre. D'abord, parce qu'elle fut élaborée pour une population de jeunes diplômés, et ensuite parce qu'elle propose 4 dimensions de l'engagement professionnel : i. Le titre de la fonction et l'idéologie associée, ii. L'engagement dans le poste, iii. L'engagement vis-à-vis de l'organisation du travail (structure) ou du positionnement (hiérarchie) et iv. La perception de la fonction de l'extérieur. Cependant, en raison de la spécificité de sa sociologie, cette échelle est finalement tombée dans l'oubli. Dès lors, les deux échelles de référence sont celles de Lodahl & Kejner (1965), et de Kanungo (1982 a, b). L'échelle de Lodahl et Kejner (Ibid.) a été adaptée au contexte français par Ripon (1990) sous le nom de Questionnaire *d'Implication* dans le Travail et l'Emploi. Ce questionnaire a finalement été progressivement invalidé par un certain nombre de critiques (Paullay & al. 1994 ; Kanungo 1979, 1982 a, b ; Rabinowitz et Hall, 1977 ; Ramsey, Lassk et Marshall, 1995 ; Reeve et Smith, 2001) en raison de son ambiguïté conceptuelle qui mélange la relation au travail et à l'emploi. Kanungo (1982a, 1982b) insiste sur l'importance de distinguer l'activité dans le poste (implication) du rapport au travail (engagement).

### 1.3.2. *La carrière*

L'engagement vis-à-vis de la carrière est le fruit de l'intensité motivationnelle à travailler selon une direction choisie (Hall, 1991) et de l'influence du parcours professionnel dans la construction identitaire de l'acteur (Gould, 1979). Les premières échelles de mesure de

l'engagement de carrière et sa prépondérance (Greenhaus, 1971, 1973 ; Blau 1985a, 1985b) se sont concentrées sur une population estudiantine à la recherche d'un premier emploi ou s'appliquaient à une profession en particulier (Greenhaus, 1971, 1973 ; Blau 1985). La première échelle de mesure sans spécificité de population ou de métier est celle de Blau (1988). Elle est enrichie par Blau, Paul et St John (1993) pour inclure les dimensions d'affect, de croyances sur les comportements intentionnels. Cependant, Carson & Bedeian (1994) formulent deux critiques : i. Les items sont tous relatifs à la fonction et non à la carrière. ii. Ils comportent principalement les items des échelles de 1985 et 1988. Dès lors, Carson & Bedeian (Ibid.) proposent une nouvelle échelle de mesure qui prend en compte trois dimensions : i. L'identité de la carrière (c'est-à-dire, le degré d'attachement émotionnel à la carrière), ii. La gestion de la carrière (c'est-à-dire, l'identification des points de développement et la fixation des objectifs adaptés à la progression de carrière), iii. La résilience (c'est-à-dire, la volonté de reprendre le même métier après une interruption ou des difficultés passagères). Blau (2001-2003) affine les travaux de Meyer et al. (1993) pour proposer une nouvelle échelle de mesure multidimensionnelle d'engagement dans le métier, en intégrant la part émotionnelle de la relation avec le modèle de Carson et al. (1995) et ses trois dimensions : les coûts professionnels, les coûts émotionnels, et l'absence d'alternative.

### *1.3.3. La valeur du travail*

La valeur protestante du travail est un concept qui remonte aux travaux de Weber (1905) et l'importance du travail dans une économie de type capitaliste. L'argument central est que le travail demeure une valeur intrinsèque positive et représente une fin en soi (Morrow, 1993). Il s'agit de mesurer la relation à l'emploi, cette croyance normative (morale) de la valeur du travail dans l'existence et qui serait le fruit d'un conditionnement culturel et/ou d'une socialisation de l'acteur (Kanungo, 1979, 1982a, 1982b). La valeur protestante du travail est principalement mesurée au travers d'items qui opposent le travail au non-travail. Ainsi, la volonté de travailler dur, le refus de l'oisiveté, l'indépendance et l'austérité sont les 4 dimensions prédictives de la valeur individuelle et de l'intégrité morale et comportementale d'un individu (Furnham, 1990). Mesurer l'impact de la valeur éthique du

travail n'est pas aisée comme en témoigne le nombre important de modèles dont la prégnance culturelle, voire religieuse, invalide souvent les construits (Goldstein & Eichorn, 1961 ; Blood, 1969 ; Mirels & Garrett, 1971 ; Hammond & Williams, 1976 ; Bucholz, 1978 ; Ray, 1982 ; Ho & Llyod, 1984 ; Ali, 1988, 1992 ; Blau & Ryan, 1997). Dans ce contexte, il importerait de considérer la valeur éthique du travail.

#### 1.3.4. *L'influence du groupe*

L'engagement vis-à-vis du groupe est défini comme le degré d'identification d'un individu à l'équipe et son degré de cohésion avec les membres de l'organisation (Randall & Cote, 1991). C'est un concept relativement récent de l'engagement (Morrow, 1993). Les premières recherches auraient également démontré une corrélation positive entre l'engagement vis-à-vis du groupe et l'engagement organisationnel, la performance et les résultats (March & Simon, 1963 ; Rotondi, 1975 ; Becker, 1992). D'autres études, (Randal & Cote, 1991) affirment que l'augmentation de l'implication sociale de l'acteur développe et renforce son attachement à l'organisation. Selon la théorie de l'échange social (Homans, 1958 ; March & Simon, 1958) et l'influence des biens non matériels (Blau, 1964) entre l'employeur et le salarié, l'échange devient « *confiance et loyauté* » lorsque la réciprocité est une règle (Cropanzano & Mitchell, 2005). Cette théorie fait écho aux travaux de Robinson et al. (2004) qui précisent que « *l'engagement est le fruit d'une réciprocité entre l'employeur et l'employé* ». Ellemers & al. (1998b) indiquent que les membres d'un groupe fortement engagés auraient tendance à réagir de manière plus solidaire devant la menace. La théorie de l'engagement basé sur l'équipe (team-oriented commitment) d'Ellemers & al. (1998a) souligne l'importance de l'engagement vis-à-vis d'un but commun distinct d'une cible individuelle comme la carrière. La « *théorie de l'identité sociale* » d'Ellemers & al. (1999) précise que l'engagement vis-à-vis du groupe contribuerait à la construction de l'identité sociale de l'individu qui dépendrait principalement du degré d'attachement affectif de l'acteur. Il importe ici de distinguer la cohérence de l'organisation de la cohésion des équipes. Zaccaro & Dobbins (1989) indiquent qu'il y a une différence conceptuelle de fond entre l'engagement organisationnel et l'engagement vis-à-vis du groupe.

### 1.3.5. L'idéologie syndicale

L'étude de l'engagement syndical a débuté avec le concept d'engagement double (« *dual commitment* »), c'est-à-dire, vis-à-vis du syndicat et de l'organisation (Dean, 1954 ; Derber & al. 1953, 1954 ; Gottlieb & Ker, 1950 ; Prucell, 1954 ; Stagner, 1954, 1961). Les principaux travaux relatifs à l'engagement syndical sont ceux de Gordon & al. (1980) qui affirment que l'engagement syndical et l'engagement organisationnel sont des formes analogues d'engagement (Cohen, 2007) ; la seule différence serait la situation. Ils concluent à l'absence de corrélation négative entre les deux formes d'engagement. Dès lors, ils adaptent l'échelle de Porter et al. (1974) et définissent 3 dimensions (i. Le souhait de rester membre de l'organisation, ii. La volonté d'investir de l'énergie dans l'organisation, iii. L'internalisation des croyances et des valeurs de l'organisation. L'approche factorielle de Gordon et al. (Ibid.) et 4 cibles (i. La loyauté et le sentiment de fierté et la connaissance des récompenses liées, ii. La responsabilité et le devoir de remplir ses obligations de membre, iii. La volonté de travailler pour le syndicat, iv. La croyance dans les fondements et principes du syndicalisme, c'est-à-dire, la reconnaissance et l'acceptation de sa légitimité et nécessité). C'est le modèle principalement mobilisé à ce jour pour mesurer l'importance de l'engagement idéologique de l'acteur.

Plusieurs approches théoriques ont été utilisées pour étudier l'engagement professionnel, ses antécédents, corrélats et conséquences. L'engagement professionnel serait un construit multidimensionnel relevant à la fois de la profession, de la carrière, de la valeur éthique du travail, de l'influence du groupe et de l'idéologie syndicale. May et al. (2004) ajoutent que l'engagement serait une contingence de l'implication au travail puisque « *les personnes qui sont profondément engagées dans leurs rôles le seraient dans leur travail* ». L'engagement ne traduirait pas une attitude mais « *un degré d'attention et d'absorption de l'acteur dans l'accomplissement de ses rôles* » (Saks, 2006). L'engagement serait donc distinct de la satisfaction et de l'implication au travail (e.g. Halbesleben.& Wheeler, 2008 ; Saks, 2006).

Nous observons maintenant les antécédents et les corrélats de l'engagement de la sociologie Y.

## 2. L'engagement Y

Les études académiques relatives à l'engagement de la sociologie Y sont inexistantes (Pralon, 2009). Nous empruntons donc nos données aux études d'agences (APEC, 2009 ; APCE, 2010), de cabinets conseils (Towers Perrin<sup>65</sup>, 2006 ; Cegos 2009 ; KPMG, 2010), d'écoles de commerces (IEA Lyon 2009 ; IGS, 2010) et de consultants (Fleury, 2010 ; Ollivier, Tanguy, 2010).

### 2.1. L'engagement organisationnel Y

#### 2.1.1. La dimension calculée

Selon la dimension calculée, l'engagement est lié aux récompenses (intrinsèques et extrinsèques). L'étude de la Cegos<sup>66</sup>, indique que l'argent est « *le critère décisif dans le choix d'un travail* » qu'il s'agisse de la rémunération à l'embauche (62 %) ou des perspectives d'évolution (35 %). Selon l'étude de l'IAE Lyon<sup>67</sup>, l'une des attentes principales est le salaire (51 %). L'engagement Y passerait donc par un rapport donnant/donnant. L'APEC<sup>68</sup> précise que les jeunes diplômés ont une approche rationnelle de l'engagement qui vise l'efficacité et la satisfaction réciproque du salarié et de l'entreprise. L'engagement deviendrait conditionnel (je m'investis si mes besoins sont satisfaits) et la contingence économique de l'échange serait fondamentale.

#### 2.1.2. La dimension affective

L'internalisation des buts et des valeurs de l'organisation par l'acteur se traduit chez les Y par la recherche de sens. La génération Y (de « why » en anglais qui signifie « pourquoi » ?) exprimerait le besoin de comprendre le « *pourquoi* » (la raison) et le « *pour quoi* » (le but) des situations et des actions (Pouget, 2010). L'étude de la Cegos (Ibid.) indique que les trois attentes prioritaires de la génération Y vis-à-vis de l'encadrement sont : i. « Etre écouté », citée par 45 % des interrogés, ii. « Se sentir respecté », citée par 46 % des interrogés, iii. « Etre reconnu et considéré », citée par 40 % des interrogés. Parmi

<sup>65</sup> Towers Wyatt aujourd'hui

<sup>66</sup> Les 20-30 ans au travail, Cegos, 2009

<sup>67</sup> Enquête RH : l'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui, IEA Lyon, 2009

<sup>68</sup> La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise, APEC, 2009

les valeurs les plus importantes au regard des acteurs Y, il y a d'abord le respect de la personne (46 %), la convivialité sur le lieu de travail (43 %) et la reconnaissance du travail accompli (37 %). Pour le Y, l'engagement affectif passerait donc par une recherche de sens dont les contingences de respect, de convivialité et de reconnaissance seraient fondamentales. L'une des explications de la prédominance de la dimension affective chez le Y serait son absence de distanciation entre l'être et le faire ; en d'autres termes, sa personnalité et ses compétences formeraient un tout inséparable (Pouget, Ibid.).

### 2.1.3. La dimension normative

L'acceptation des valeurs et des attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle serait contraire au mode de pensée et de fonctionnement de la génération Y. D'une part parce que la dimension normative de l'engagement renvoie aux outils normatifs de gestion (procédures, normes, modes opératoires) souvent rigides et non individualisés. D'autre part, parce que la génération Y identifierait d'abord ses besoins, rechercherait en quoi et comment le travail pourrait les satisfaire pour finalement rejoindre un environnement adapté. La dimension normative de l'engagement Y serait donc inversée. Elle passerait par l'acceptation des valeurs et des attentes de l'acteur par l'organisation. Ce serait une sociologie en mode autogestion qui développerait deux comportements : l'un égocentrique adulte (choisir une posture « *adulte* » en opposition à la posture « *parent* » de l'organisation) et l'autre émancipatif hiérarchique<sup>69</sup> (souhaiter que l'organisation cesse de se comporter en « *parent* » pour considérer l'acteur Y comme « *adulte responsable* »). Les Y ne respecteraient pas l'autorité dictée par l'organigramme mais celle que confèreraient le charisme et la capacité de leadership transformationnel du leader, c'est-à-dire selon un rapport « *business* », d'égal à égal. L'étude OpinionWay KPMG<sup>70</sup> confirme cette analyse puisque que la définition de l'entreprise idéale pour un Y c'est « être à son compte » (47 %) et « créer sa propre entreprise » (31 %). Ce qui pourrait s'expliquer également par la prégnance de la dimension entrepreneuriale dans la formation actuelle. Selon une étude de l'APCE<sup>71</sup>, environ 30 % de

---

<sup>69</sup> [www.generationy20.com](http://www.generationy20.com)

<sup>70</sup> La Génération Y face à l'entreprise, OpinionWay, KPMG, 2010

<sup>71</sup> Les Jeunes et l'intention entrepreneuriale, APCE, 2010

la génération Y aurait été en contact avec l'entrepreneuriat pendant sa formation et près de 50 % des moins de 30 ans envisageraient de créer une entreprise, dont 13 % dans les deux ans. Autrement dit, 1,2 million de jeunes souhaiteraient créer leur entreprise d'ici 2012.

L'engagement organisationnel Y dépendrait donc principalement des conditions individualisées transparentes et dynamiques des contingences de rémunération, du sens du travail, dans un rapport qui va de l'entreprise vers l'acteur et qui bouscule la relation à l'autorité selon un mode de pensée très horizontal.

## **2.2. L'engagement professionnel Y**

### *2.2.1. Le professionnalisme*

L'APEC<sup>72</sup> indique que « *le désinvestissement affectif des cadres de moins de 30 ans vis-à-vis de l'entreprise ne signifie pas pour autant un désintérêt du travail et de leur rôle dans l'entreprise* ». Selon la Cegos<sup>73</sup>, la génération Y qui envisage de changer de poste le ferait au sein de la même filière métier (58 %). Dès lors, pour le Y, le choix se porte moins sur l'entreprise que le poste. Cette conclusion fait écho à l'étude conjointe Ipsos, Alter ego et TMPNEO, intitulée *Le baromètre des candidats et jeunes diplômés 2006*, qui montre que seulement 8 % des jeunes privilégient une entreprise. Leur choix se porte avant tout sur la filière métier ou le secteur d'activité. Selon Ollivier et Tanguy (2010), l'une des principales attentes de la génération Y est « *la marge d'autonomie* » (87 %). Pour le Y, le professionnalisme serait d'abord l'assurance de jouer un rôle contributeur dans un métier ou un secteur d'activité dont il connaît les codes.

### *2.2.2. La carrière*

L'intensité motivationnelle à travailler selon une direction choisie et la contribution du parcours professionnel à la construction identitaire, se traduirait chez le Y par l'instrumentalisation de la carrière. Cette instrumentalisation fait écho aux cartes cognitives de la sociologie Y (Pralon, 2009) qui indiquent que « *la carrière se*

---

<sup>72</sup> La génération Y dans ses relations au travail et à l'entreprise, APEC, 2009

<sup>73</sup> Les 20-30 ans au travail, Cegos, 2009

*construit des opportunités* ». Selon Fleury (2010)<sup>74</sup>, la Génération Y privilégierait un nouveau modèle de carrière à 3 dimensions : i. L'exécution d'une mission à la place d'un contrat de travail, ii. La gestion de projets à la place d'une fonction, iii. L'acquisition de compétences dans une logique d'expertise reconnue par le réseau et valorisée par le marché. Selon l'étude de l'IAE Lyon<sup>75</sup>, le besoin d'être rassuré sur l'avenir (plan de carrière) est l'une des exigences les moins identifiées (inférieure à 12 %). La génération Y aurait un sentiment d'inquiétude et de méfiance à l'égard de l'entreprise notamment en raison de la perte d'identité que peut provoquer le passage à la vie active. La Cegos<sup>76</sup> indique que 60 % des jeunes seraient « *très inquiets* » ou « *très méfiants* » avant leur première expérience professionnelle. A terme, ce taux ne fléchirait que faiblement (47 %). Pour la sociologie Y, le travail serait donc un simple moyen d'épanouissement personnel.

### 2.2.3. La valeur éthique du travail

Le travail comme élément central dans la vie d'un individu serait clairement en opposition avec les valeurs de la génération Y dont l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle est au 6<sup>ème</sup> rang des principales préoccupations<sup>77</sup>. Le travail fastidieux ou sans intérêt serait la seconde cause de départ du collaborateur Y (55 %)<sup>78</sup>. En revanche, l'infidélité ou le manque de loyauté de la Génération Y ne serait pas prouvée puisque 70 %<sup>79</sup> des actifs de moins de 35 ans seraient prêts à rester dans la même entreprise si cette dernière répondait à leurs attentes et leur permettait d'évoluer. 58 %<sup>80</sup> des sondés envisageraient d'abord la mobilité interne. L'absence de valeur éthique du travail ferait écho à l'instrumentalisation du travail précédemment indiquée. Ses attentes, notamment en termes d'immédiateté (contributions / rétributions) et d'employabilité (compétences / marché), remplaceraient la valeur éthique du travail.

---

74 [www.id-carrieres.com](http://www.id-carrieres.com)

75 Enquête RH : l'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui, IEA Lyon, 2009

76 Les 20-30 ans au travail, Cegos, 2009

77 Ibid.

78 Ibid.

79 Ibid.

80 Ibid.

#### 2.2.4. L'influence du groupe

Pour le Y, le degré d'identification au groupe et la cohésion avec les autres membres de l'organisation sont élevés. Les réseaux sociaux auraient profondément modifié les relations humaines (Ollivier & Tanguy, 2010). Selon Ollivier et Tanguy (Ibid.), les 3 principales attentes de la génération Y sont : i. L'ambiance de travail (97 %), ii. Le travail en équipe (95 %), iii. La disponibilité de l'encadrement (90 %). Selon la Cegos (2009), la dégradation de l'ambiance de travail est la première cause (65 %) de départ du collaborateur Y. L'enquête de l'IGS (2010) intitulée *Fonction RH : vers quels enjeux en 2015 ?* révèle que l'ambiance au travail, la qualité de l'encadrement, la proximité et la disponibilité du management, les valeurs d'échange et de communication représentent les principales attentes de la Génération Y. Il y aurait donc un élargissement de la surface sociale d'investissement psychologique et émotionnel.

#### 2.2.5. L'idéologie syndicale

Les jeunes auraient déserté le champ syndical. Selon le magazine alternatives économiques (mai 2006), environ 2 % des 18-30 ans sont syndiqués, contre 8 % pour l'ensemble des salariés français. Les rangs de la CGT ne comptent que 7 % de moins de 30 ans. La situation est similaire à la CFDT où les moins de 35 ans ne représentent que 8 % des effectifs des adhérents. En 30 ans, l'âge moyen du représentant syndical serait passé de 45 à 60 ans (Pouget, 2009).

L'engagement professionnel Y dépendrait donc principalement des connaissances métier, de l'importance de la contribution du rôle et du développement des compétences qui contribuent à l'employabilité marché. L'élargissement de la surface sociale d'investissement psychologique et émotionnel combinée au besoin de rétrécissement de la distance hiérarchique préfigurerait le pragmatisme de la dimension idéologique de l'engagement professionnel pour s'éloigner des grandes idées et privilégier les actions simples et immédiates.

### 3. Cadre d'analyse

La revue de la littérature et des corrélats et contingences de l'engagement Y nous permettent de présenter une cartographie que voici :

Engagement organisationnel			
Types	Principaux auteurs	Définitions	Importance pour la génération Y
Calculé	Becker (1960); Ritzer & Trice (1969); Alutto, Hrebiniak & Alonso (1973); O'Reilly & Chatman (1986; Meyer & Allen (1991).	L'engagement calculé est fonction des récompenses escomptées, de la peur ou de l'absence d'alternatives.	<p><b>Forte</b> (rémunération, montée du chômage, crise économique)</p> <p><b>Moyenne</b> (existence réelle d'alternatives en raison des bouleversements démographiques annoncés – départ en retraite des Baby Boomers, fuite des cerveaux, raréfaction de la main d'œuvre qualifiée).</p>
Affectif	Porter & Porter et al. (1970, 1974, 1976); Meyer & Allen (1984).	Traduit le degré d'un attachement positif, affectif, moral et psychologique basé sur les croyances dans les buts et les valeurs de l'organisation, le niveau d'effort à fournir et la fidélité.	<p><b>Forte</b> (sens du travail, respect des individus, mobilité interne privilégiée).</p>
Normatif	Meyer & Allen (1991, 1996).	Traduit le degré du sentiment d'obligation internalisé qui pousse à rester dans l'organisation dont les valeurs et les attentes constituent un guide de la conduite individuelle.	<p><b>Très faible</b></p>

## Engagement professionnel

Cibles	Principaux auteurs	Définition	Importance pour la génération Y
Profession	Becker & Carper, 1956; Becker, 1960 ; Lodahl & Kejner, 1965 ; Kanungo, 1982 a, b.	Traduit le degré d'identification avec un métier et l'internalisation de ses valeurs en dehors de tout environnement spécifique de travail.	<b>Forte</b> (le choix de la filière métier et du secteur d'activité).
Carrière	Blau, 1988 ; Meyer & al., 1993 ; Meyer & Allen, 1991; Blau, Paul & St John, 1993 ; Carson & Bedeian, 1994 ; Carson & al. 1995 ; Gallup, 1993, 1998 ; Blau 2003.	Traduit l'intensité émotionnelle à travailler selon une direction choisie et de la valeur contributive du parcours professionnel à la construction identitaire (vocation).	<b>Modérée</b> (faiblesse du contrat et importance des missions, souhait de mobilité interne mais importance de l'employabilité).
Travail (valeur du)	Goldstein & Eichorn, 1961 ; Blood, 1969 ; Mirels & Garrett, 1971 ; Hammond & Williams, 1976 ; Bucholz, 1977 ; Kanungo, 1982 ; Ray, 1982 ; Ho & Llyod, 1984 ; Ali, 1988, 1992 ; Blau & Ryan, 1997.	Traduit le degré d'importance du travail comme élément central (moral, éthique) dans la vie d'un individu.	<b>Très faible</b> (privilège l'équilibre vie personnelle / professionnelle).
Groupe (influence du)	March & Simon, 1963 ; Rotondi, 1975 ; Zaccaro & Dobbins, 1989 ; Randal & Cote 1991 ; Becker, 1992 ; Ellemers, van Rijswijk, Bruins & de Gilder, 1998 ; Ellemers, de Gilder & van den Heuvel 1998 ; Ellemers, Kortekaas et Ouwerbek, 1999.	Traduit le degré d'identification et d'attachement affectif au groupe et le besoin de cohésion avec les autres membres de l'organisation vis-à-vis d'un but commun.	<b>Très forte</b> (esprit « tribu », ambiance « fun », qualité, proximité et disponibilité de l'encadrement, besoins élevés d'échange et de communication, élargissement de la surface émo-tionnelle sociale).
Idéologie (syndicale)	Dean, 1954 ; Derber & al. 1953, 1954 ; Gottlieb & Ker, 1950 ; Prucell, 1954 ; Stagner, 1954, 1961 ; Gordon & al. 1980 ; Thacker, Fields & Barclay, 1990 ; Kelloway, Catano & Southwell, 1992	Traduit la loyauté et le sentiment de fierté liés à l'appartenance syndicale et la reconnaissance et l'acceptation de sa légitimité et de sa nécessité.	<b>Nulle</b> (au profit d'une idéologie terrain comme l'éthique des affaires, la RSE et un comportement consommateur citoyen et d'un).

Il apparaît que les deux principaux types d'engagement Y seraient calculés et affectifs et toucheraient principalement à deux cibles : la mission et le groupe. Les cinq principales contingences de la génération Y seraient le salaire, l'employabilité, le sens du travail (raison et but), la cohésion du groupe et le rapport horizontal à l'autorité. Ces contingences pointent dans le sens d'une gestion qui est distincte de l'implication au travail (e.g. Halbesleben.& Wheeler, 2008 ; Saks, 2006) notamment parce qu'il s'agit d'articuler le rationnel et l'émotionnel selon la théorie de « *complexité sociale* » (Ligier, 2004).

L'engagement Y reposerait donc sur une dynamique plus systémique (Le Moigne, 1990 ; Mèlèse, 1990) dans laquelle « *l'évolution (...) naît [des] interactions* » (De Rosnay, 2000) pour assurer le passage d'une logique de contrainte vers une logique de contribution qui serait « *[le] mouvement de désintégration verticale et de désengagement entamé dans le monde des affaires à partir des années 1980* » (Helfer & Orsoni, 1994). L'engagement Y poserait donc la complexité de la dynamique entre l'objet et l'objectif puisqu'il s'agirait de placer l'acteur à l'intersection du système et des pratiques dont il serait l'utilisateur (Crozier, Friedberg, 1977) et de valoriser son potentiel invisible, cet excédent de la valeur globale (« goodwill »), par la création de sens (Weick, 1995) et la valorisation des émotions (Goleman, 1999).

La gestion Y serait donc proactive et intégrative, c'est-à-dire biologique selon la théorie de « *rôles inversés* » du microscope de De Rosnay (1977) où « *ce n'est plus le biologiste qui regarde au microscope une cellule vivante [mais] la cellule qui regarde au microscope l'organisme qui l'abrite* ».

Notre souhait est donc d'identifier un langage commun pour établir un modèle.

## 4. Méthodologie

### 4.1. Cadre d'analyse

Notre nous appuyons sur la plus importante revue managériale du concept d'« *employee engagement* » à ce jour. Shuck et Wollard (2009) ont recensé 155 articles relatifs à l'engagement (cf. tableau n° 1).

Database	Hits	Abstracts
PsycInfo	19	19
ABI/Inform	969	120
T&D, ASTD	10	10
SHRM Journals	2	2
Academy of Management	3	2
AHRD Conference Papers (1998-2008)	2	2
HRD Review	0	0
HRD International	0	0
HRD Quarterly	0	0
Advances in HRD	0	0

**Tableau 1 : base de données documentaire de l'étude de Shuck & Wollard (2009)**

Ils isolent quatre récurrences conceptuelles et empiriques de l'engagement :

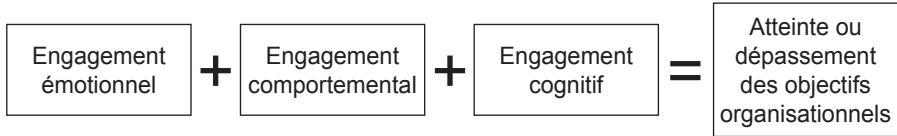
1. *L'engagement est le résultat d'une prise de décision individuelle et non organisationnelle.*
2. *Les définitions récentes de l'engagement ont trait aux trois dimensions affectives, conatives et cognitives.*
3. *L'engagement n'est pas de réalité physique mais se manifeste souvent au travers de comportements qui servent à le mesurer.*
4. *L'engagement décrit des comportements pour atteindre ou dépasser les objectifs organisationnels.*

L'engagement serait donc « *l'émergence d'une condition de travail résultant de l'état positif des trois dimensions affectives, conatives et cognitives pour atteindre les objectifs organisationnels* » (Shuck & Wollard, 2009) (Traduction libre : Moriez, 2011).

Ils rejoignent en cela la première définition de l'engagement dans la littérature (Kahn, 1990) selon laquelle « *l'engagement est l'arrimage des identités personnelles aux rôles dans le travail. Par l'engagement, les individus pensent, agissent et contribuent de manière physique, cognitive et émotionnelle à la performance* » et la

conclusion de la première étude intégrative de multiples formes de l'engagement (Morrow, 1993) selon laquelle « *l'engagement est le degré d'attachement psychologique ou émotionnel d'une personne vis-à-vis d'une multitude de cibles et est fonction de valeurs qui sont internalisées* ».

Nous esquisser donc le premier modèle de l'engagement global (employee engagement) comme suit :



**Figure 1 : modèle de l'engagement global**

Nous proposons d'illustrer l'applicabilité de ce modèle selon cinq actions que sont la reconnaissance, l'organisation, l'union, la tenue et l'évaluation.

### **3.1. La reconnaissance**

Vandenbergh & Peiro (1999) ont rapporté un effet principal positif des valeurs de soutien interpersonnel sur la justice procédurale perçue et l'engagement affectif et normatif envers l'organisation. L'iniquité, comme l'inégalité, représenteraient des manifestations de non reconnaissance qui induiraient une baisse de confiance et de performance. La valeur du soutien interpersonnel sur la perception de la justice procédurale, l'engagement affectif et normatif, la valeur de la récompense fonction de l'individu et de son expérience (Vandenbergh & Peiro, 1999 ; Vroom, 1964 ; Campbell & Pritchard, 1976) pointent dans le sens de nouvelles mesures de rétribution qui devraient être individualisées, dynamiques et systémiques.

Ces trois dimensions impliqueraient une politique salariale qui réponde aux attentes de rétrécissement du délai de gratification et d'engagement conditionnel Y. A ce titre, nous pensons que la réassurance – cette dynamique qui suppose le transfert de risque de l'acteur vers l'organisation afin qu'elle devienne l'assureur de l'assureur – constituerait le cadre de confiance dans lequel le Y accorderait librement l'engagement.

### 3.2. L'organisation : de l'importance de l'échange axiologique

La réassurance supposerait également de modifier les frontières pour faire bouger les lignes en jouant sur le levier de la proximité pour contribuer au rétrécissement de la distance hiérarchique et rapprocher la base opérationnelle du sommet stratégique. Il s'agirait d'aligner le cadre aux actions des acteurs dont les usages investissent l'organisation 2.0 ; le CEDIP<sup>81</sup>, définit l'organisation 2.0 comme « *le lieu de valorisation de l'acteur et de ses relations* ». Il s'agirait de décloisonner le management et de connecter les personnes selon une logique dite « *apprenante* » dans une structure dont le fonctionnement favorise les apprentissages collectifs et la professionnalisation. Il y a là un rapport inversé qui supposerait que les espaces d'investissement émotionnel Y soient identifiés, les éléments centraux d'engagement répertoriés et le type d'échange connu (cf. tableau 2).

<i>Espaces d'investissement émotionnel</i>	<i>Éléments centraux d'engagement</i>	<i>Degrés d'engagement</i>	<i>Types d'échanges sur lesquels s'étaie l'engagement</i>	<i>Comportements clefs</i>
La rémunération	Besoins physiologiques	Très Fort	Economique	Mercenaire
La mission	Autonomie, sens de la mission	Très Fort	Axiologique	Contributeur
L'équipe	Ambiance de travail	Très Fort	Axiologique	Connecté
La profession	Valeurs de la filière métier ou du secteur d'activité	Forte	Axiologique	Egocentrique adulte & émancipatif hiérarchique
La carrière	Fidélité à l'entreprise	Faible	Axiologique	Inquiet, méfiant
L'emploi	Valeur éthique du travail	Très faible	Axiologique	Hédoniste
L'idéologie syndicale	Politique	Nulle	Axiologique	Désengagé

**Tableau 2 : Espaces d'investissement émotionnel, types d'échanges et comportements Y**

<sup>81</sup>

Centre d'Évaluation de Documentation et d'Innovation Pédagogique

La transition d'un échange de type économique vers un échange de type axiologique contribuerait à la réduction des contraintes économiques en jouant sur le levier de la valorisation du capital humain. French et Kahn (1962) mettent l'accent sur la performance au travail comme élément central du concept de soi, cet « *idéal du moi* ». Siegel (1969) précise cette notion de perception du soi en utilisant les concepts « *d'estime de soi* », et de « sentiment de valeur » (« *sense of worth* »).

Il s'agirait de considérer l'engagement selon l'importance du travail dans la perception qu'a l'individu de lui-même. Nous pointons dans le sens de l'adhésion cohérence, cette mise en perspective de l'acteur qui s'étend au-delà des tâches et de la cohésion.

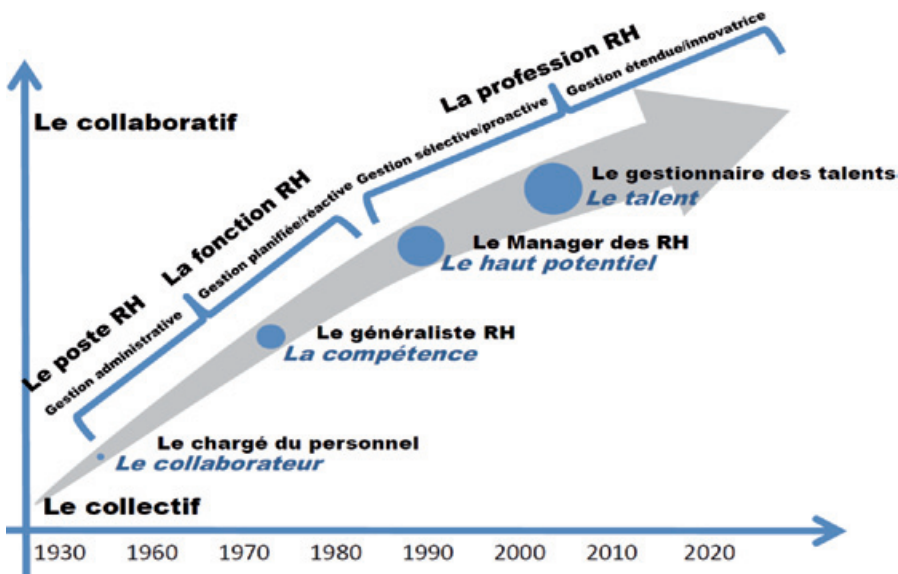
Nous évoquons « *l'appartenance à un milieu professionnel* » (Thévenet, 2004), cette dimension plus « *axiologique* » de l'échange qui sous tend la notion de vocation et de sens de la mission qui transcende l'implication. Cette dynamique s'inscrirait dans la logique de la citoyenneté organisationnelle développée par Organ (1988), cet « *ensemble des comportements individuels volontaires qui ne sont pas exigés par la tâche ou l'organisation et qui n'induisent pas de récompense* ».

L'importance de la dimension axiologique indiquerait que la gouvernance Y repose sur la cohérence des acteurs et la cohésion des actions dans un espace émotionnel et psychologique sécurisé et réduit. L'organisation Y serait donc la capacité à créer un espace axiologique de développement et de valorisation de l'être dans son rapport au faire (ce que je suis à l'occasion d'être mis en valeur dans ce que je fais) selon la « *théorie de flow* » (Csikszentmihalyi, 2004).

Cette organisation serait à la fois « *stable* » et « *reconfigurable* » selon « *la théorie de l'agilité organisationnelle* » (Dyer, 2001) puisque les interactions indirectes entre les individus et l'environnement remplaceraient les plans d'action pour se saisir de l'espace d'une nouvelle organisation où les modes de travail 2.0 intensifieraient les relations plus collaboratives que collectives (cf. figure 2).

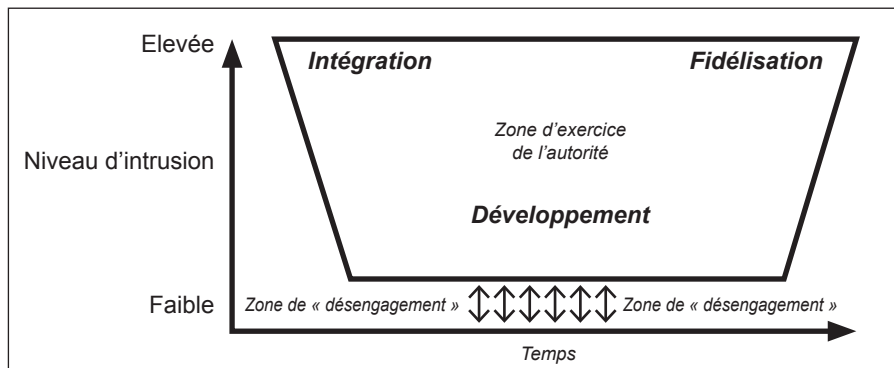
### **3.3. L'union de l'importance du pouvoir et de la responsabilisation**

En raison de la dimension collaborative, l'acteur Y entretiendrait un rapport principalement émotionnel avec le manager. Ce rapport émotionnel serait, par définition, fragile. Nous abordons le réinvestissement du pouvoir par l'acteur – sa responsabilisation désirée – résultat d'un comportement manager adapté dont nous proposons une modélisation (cf. figure 3).



© David Moriez, 2011

Figure 2 : évolution de la fonction RH



© David Moriez, 2011

Figure 3 : gestion Y et autorité - le « modèle du bassin »

Nous illustrons le rapport inversé de l'organisation vers l'acteur et l'attente d'une nouvelle relation à l'autorité. Il s'agirait de l'instauration de RH de proximité, « le RRH impresario » de Pralon (2010) qui « va [...] construire une adhésion progressive à la stratégie, mais

(également) *promouvoir auprès de l'entreprise, des dirigeants et de la DRH, les talents (...) de ses collaborateurs* ». Au début de la relation (intégration), le niveau d'intrusion serait élevé. Le manager est entrepreneur, répartiteur des ressources, leader et agent de liaison (Mintzberg, 1973). A ce stade, le manager construit et élabore le projet avec le Y. Ses compétences de décision/action et interpersonnelles sont essentielles. Après avoir élaboré et partagé sa vision et s'être assuré de la bonne compréhension des enjeux et des règles, le manager se met en retrait mais demeure en veille, c'est la phase de développement selon un mode de gestion préfrontale (souple) par opposition au mode limbique (rigide) (Fustec, Sappey-Marinier, 2011). Le manager ne remonte pas à la surface pour micro manager, c'est-à-dire, observer ou contrôler étroitement. Il ne se retire pas non plus totalement pour entrer dans la zone de désengagement. Le développement Y suppose que le manager soit impliqué sans être engagé en lieu et place du Y afin de valoriser, d'encourager et de garantir sa dimension entrepreneuriale et de satisfaire à ses besoins comportementaux égocentrique adulte et émancipatif hiérarchique. Il s'agirait de créer un espace (cf. zone d'exercice de l'autorité, figure 3) qui permette de décroisonner les pratiques et les milieux qui sont traditionnellement séparés pour satisfaire aux besoins de proximité et d'immédiateté. Il y aurait là une façon d'utiliser la socialisation pour remplacer la multiplication des procédures et des procédés afin d'apprendre en situation de travail, de poser des questions en fonction de sa propre pratique, de son expérience et ses savoir-faire pour favoriser l'assimilation « *symbiotique* » de l'acteur à l'organisation (De Rosnay, 2000). Durant la phase de développement, le manager reste l'observateur actif, le diffuseur d'informations et le porte-parole de la hiérarchie. Cela implique de remonter à la surface et de redevenir visible pour réguler la situation et gérer les perturbations s'il y a un changement d'orientation sans mettre en danger le désir de responsabilisation du Y. Lors de l'entretien de progression (fidélisation), le niveau d'intrusion serait à nouveau élevé pour réviser ce qui a été accompli, définir ce qui reste à faire, et rappeler les moyens d'y parvenir.

### **3.4. La tenue : de l'importance du sens**

Notre modélisation de la gestion Y et son rapport à l'autorité fait écho aux quatre étapes de la boucle ininterrompue de « *la théorie de sensemaking* » de Weick (1995). Une phase de cadrage

(intégration) qui s'appuie sur l'analyse et le recul critique vis à vis des connaissances et des expériences vécues. Une phase d'engagement (développement) qui est la mise en action et la mobilisation des connaissances et des expériences préalablement retenues. Les résultats et leurs effets sur l'acteur et l'équipe sont étudiés et entraînent une nouvelle compréhension de la réalité. L'action mobilise des connaissances qui permettent la création de nouvelles connaissances mieux adaptées aux contextes. Une phase de cadrage (fidélisation) à l'aide des nouvelles connaissances produites. La boucle se reproduit. Selon O'Reilly et Chatman (1986), « *l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* » s'effectuerait parce que les acteurs internalisent les valeurs, les buts et les normes de l'organisation. La tenue supposerait donc des efforts de convergence du rôle contributeur Y et de son souhait d'autonomie. Elle supposerait la synchronisation de ses valeurs et de la stratégie de l'organisation. Il s'agirait de l'équilibre identitaire personnel/professionnel de (Siegel, 1969) et de l'adéquation des valeurs et des attentes individuelles et professionnelles de (Kanfer, 1990). La tenue serait donc une valorisation individuelle de chaque acteur (sa cohérence et sa responsabilité désirée), le collaboratif, dans le but de contribuer à la cohésion générale de l'organisation (ses attentes, ses objectifs), le collectif. Les outils de travail collaboratif (ou « *groupware* ») lui seraient étroitement associés. En nous appuyant sur les travaux d'O'Reilly et Chatman (Ibid.), Kanter (1968) et Alderfer (1972) nous pouvons établir que la tenue s'opèrerait comme suit :

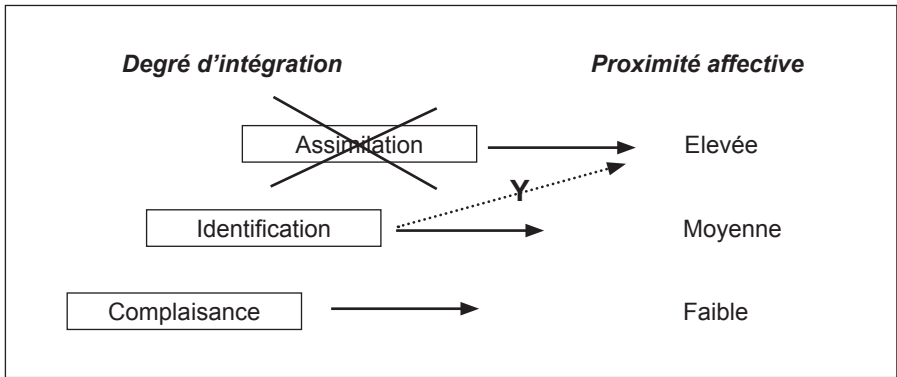


Figure 4 : les niveaux de proximité affective et la génération Y

L'identification nous apparaît comme une voie médiane entre deux opposés que sont la complaisance et l'assimilation (cf. figure 4). La vision de l'entreprise est de rendre le Y efficace rapidement (Pouget, 2010). L'attente du Y est de s'intégrer sans se dissoudre dans un monde professionnel qui provoque inquiétude et méfiance<sup>82</sup>. La mise en place des mécanismes de communion avec l'équipe n'est pas l'assimilation à l'organisation. Une intégration trop « cadrée » risquerait d'avoir un effet contre-productif. « *L'entreprise prend le risque que les jeunes aillent s'investir ailleurs, dans d'autres contextes (associatifs, personnels, etc.), où ils disposeront d'un espace de liberté plus important* » (Pouget, 2010). De même, un programme chargé risque de priver le Y des temps indispensables de socialisation. L'identification supposerait une identité émotionnelle de référence qui permettrait au Y de se sentir acteur de son intégration. En raison de l'importance des deux corrélats que sont la filière métier et le secteur d'activité, nous pensons que les entreprises auraient à revoir leurs stratégies de recrutement et à axer leur communication sur la définition des postes et non la carrière. Antoine Solom<sup>83</sup> confirme que « *les étudiants sont prêts à revoir leurs prétentions salariales à la baisse [mais] restent intransigeants en matière de contenu du poste* ». Viennent ensuite dans leurs préoccupations la rémunération, la qualité du management et la localisation géographique. Dès lors, 10 critères nous apparaîtraient comme importants pour définir de l'efficacité des efforts de tenue entrepris : les conditions matérielles du poste, la communication, la confiance, l'ambiance, le savoir partager, l'écoute, la reconnaissance, le sens, la transparence et la fierté d'être. Ils pourraient être formulés comme suit :

- 1) *Je développe mes compétences et j'enrichis mon expérience. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 2) *Je dispose de moyens suffisants pour accomplir ma mission. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*

---

<sup>82</sup> Les 20-30 ans et le travail, Cegos, avril 2009.

<sup>83</sup> Baromètre des candidats/jeunes diplômés bac + 5, IPSOS, Alter Ego et TMPNEO, 2006

- 3) *Ma rémunération est satisfaisante (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 4) *La communication avec mon manager (mon équipe) est satisfaisante. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 5) *Je fais confiance à mon manager (mon équipe). (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 6) *L'ambiance de travail est agréable. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 7) *Le partage et l'échange des idées sont encouragés. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 8) *L'image de mon entreprise correspond à la réalité. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 9) *Je suis reconnu et valorisé dans mon travail. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*
- 10) *Je recommanderais mon entreprise à un ami. (5, tout à fait d'accord, 0, pas du tout d'accord)*

### **3.5. L'évaluation : de l'importance de la dynamique transformationnelle**

Au regard de l'importance accordée au métier et au sens du travail et de la dimension affective de l'échange, nous pensons que l'entretien annuel d'évaluation devrait répondre à une logique plus transformationnelle que transactionnelle. Elle reposerait donc sur 2 qualités : l'équité et l'égalité du traitement (outil d'évaluation) et la formulation de certains critères d'évaluation par l'évalué (outil d'évolution). Pouget, (2010) cite 6 actions : i. Clarifier les codes, c'est-à-dire guider le Y dans sa préparation de l'entretien, ii. Impliquer les parties prenantes comme le manager direct (le tuteur) ou les collègues afin que l'évaluation ne soit pas perçue comme partielle, iii. Gérer l'émotion et donc iv. Etre positif, c'est-à-dire éviter la logique binaire « points forts/points faibles » pour orienter la discussion vers l'action, v. Accepter de questionner son approche et se risquer à un retour négatif sur sa propre pratique managériale et, vi. Adopter une cohérence comportementale qui n'oscille pas entre différentes postures en fonction des situations.

## Conclusion

Dans un monde caractérisé par le changement de la nature globale du travail et le vieillissement de la population active, l'engagement peut représenter un avantage concurrentiel majeur. Il est aisé de modifier un prix ou de changer les caractéristiques d'un produit. Il est plus compliqué de créer un cadre axiologique et émotionnel qui transcende les niveaux économiques et contractuels de l'échange particulièrement lorsqu'il s'agit d'attirer et de fidéliser la jeune génération. **L'engagement est investissement.**

Nous avons démontré que l'engagement dépend de différents éléments interpersonnels, organisationnels et systémiques, c'est-à-dire des interactions entre l'individu, son métier et l'organisation aux niveaux cognitifs, conatifs et affectifs. Nous avons cité plusieurs leviers d'action comme l'importance des rôles, la satisfaction des besoins supérieurs, l'équilibre des sphères identitaires individuelles et professionnelles et la congruence des valeurs personnelles et organisationnelles. Nous posons donc que l'engagement décrit le rapport multi-cibles et essentiellement psychologique de l'acteur. L'engagement dépasse la satisfaction et la dimension organisationnelle. L'engagement précède l'implication. **La sociologie Y est plus engagée qu'impliquée.**

Se transformer en entreprise Y place l'organisation dans une dynamique globale de gestion du changement avec des spécificités liées à la nature inversée des usages et des comportements selon une orientation plus biologique et collaborative qu'organique et collective. A ce titre, un temps fort de la gestion Y reste l'entretien annuel de progression, cet outil d'évolution et d'introspection où l'équilibre des rôles et du pouvoir est fondamental. **La sociologie Y nécessite un nouveau modèle de management.**

L'apport de notre recherche est double : il permet de répondre à cet aspect manquant des défis RH et précise quelques éléments à considérer dans l'instauration de nouvelles modalités de fonctionnement. Dire lesquelles.

Au niveau théorique, les études relatives à l'engagement sont rares et nos résultats incitent à rester prudent quant aux stéréotypes et clichés de la génération Y. « *Le choc démographique et son impact sur*

*la gestion des ressources humaines est un phénomène caractérisé surtout par un traitement plus anecdotique que scientifique. Cet état de fait donne naissance à de nombreux mythes » (Audet, 2004).*

De la même façon, au niveau pratique, une meilleure compréhension des contingences de l'engagement Y et de sa mesure permettent d'élaborer des stratégies d'attraction et de fidélisation dont nous avons proposé quelques pistes. Pour s'enrichir des différences intergénérationnelles, l'organisation reste responsable de la mise en place d'une culture de gestion favorisant la complémentarité (Dagneau et al. 2007).

La littérature scientifique propose indéniablement un ensemble d'outils et de pistes de réflexion plus qu'elle n'établit des faits directement transposables. Pour l'heure, notre souhait est de poser les jalons d'une gestion Y qui donne sens pour contribuer à l'enrichissement de la réflexion et des pratiques existantes. En dépit du peu d'intérêt qu'il suscite de la part des chercheurs, l'engagement Y mérite sans doute plus d'attention, notamment quant à son impact sur la performance au travail.

## **Bibliographie**

- ACKERMAN, P.L., HUMPHREYS, L.G. (1990), Individual differences theory in industrial and organizational psychology, *in* DUNNETTE M.D., & HOUGH, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd edition, vol. 1, pp.223-282, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists' Press.
- ALDERFER, C.P. (1972), Existence, relatedness, and growth; human needs in organizational settings, New York, Free Press.
- ALI, A.J. (1988), Scaling the Islamic work ethic, *The Journal of Social Psychology*, vol. 128, pp.575-583.
- ALI, A.J. (1992), The Islamic work ethic in Arabia, *The Journal of Psychology*, vol. 126, pp. 507-519.
- ALUTTO, J.A., HREBINIAK, L.G., ALONSO, R. C. (1973), On operationalizing the concept of commitment, *Social Forces*, vol.51, p.448-454.

- AUDET, M. (2004), La gestion de la relève et le choc des générations, *Gestion*, vol. 29, n°3, p. 20-26
- HALBESLEBEN, J.R. & WHEELER, A.R. (2008), The relative roles of engagement and embeddedness in predicting performance and intention to leave, *Work and Stress*, 22 (3), pp.242-256.
- AMHERDT, C.-H. (2005). La santé émotionnelle au travail. Paris: Demos.
- ARANYA, N., JACOBSON, D. (1975), An empirical study of theories of organizational and occupational commitment, *Journal of Social Psychology*, vol. 97, pp.1-15
- ARANYA, N., POLLOCK, J., AMERNIC, J. (1981), An examination of professional commitment in public accounting, *Accounting Organizations and Society*, vol. 6, pp.271-280.
- ARNAUD, G. (2004), *Psychanalyse et Organisations*, Armand Collin.
- BATEMAN, T.S., STRASSER, S. (1984), A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 95-112.
- BENKHOFF, B. (1997), Ignoring Commitment is Costly: New approaches to establish the missing link between commitment and performance. *Human relations*, vol. 50, N°6, p. 701-726.
- BECKER, H.S., CARPER, J.W. (1956), The development of identification with an occupation, *American Sociological Review*, vol. 32, p. 341-347.
- BECKER, H.S (1960), Notes on the concept of commitment, *The American Journal of Sociology*, vol.66, n° 1, p. 32-40.
- BECKER, H.S. (1992), Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 232-244.
- BLAU, G.J. (1985a), A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 27, p. 19-36.
- BLAU, G.J. (1985b), The measurement and prediction of career commitment, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 58, p. 277-288.

- BLAU, G.J. (1988), Further exploring the meaning and measurement of career commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol.32, p. 284-297.
- BLAU, G.J., PAUL, A., ST JOHN, N. (1993), On developing a general index of work commitment, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 42, p. 298-314.
- BLAU, G.J., RYAN, J. (1997), On measuring work ethic : a neglected work commitment facet, *Journal of Vocational Behavior*, vol.51, pp.435-448.
- BLAU, G.J. (2003), Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, col. 76, p. 469-488.
- BLOOD, M.R. (1969), Work values and job satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, vol.53, pp.456-459.
- BULCHOLZ, R. (1978), An empirical study of contemporary beliefs about work in American society, *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, pp.219-227.
- CARSON, K.D., BEDEIAN, A.G. (1994), Career commitment: construction of a measure and examination of its psychometric properties, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 44, p.237-262.
- COHEN, A. (2007), Dynamics between occupational and organizational commitment in the context of flexible labor markets. A review of the literature and suggestions for a future research agenda, Universität Bremen.
- CROPANZANO, R., MITCHELL, M.S. (2005), Social exchange theory: an interdisciplinary review”, *Journal of Management*, vol. 31, pp. 874-900.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- COOK, S. (2008), *The Essential Guide to Employee Engagement: better business performance through staff satisfaction*, Kogan Page Publishers.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (2004). *Vivre. La psychologie du bonheur*, Robert Laffont.

- CURRIVAN, D.B. (1999), "The causal order of job satisfaction and organizational commitment on models of employee turnover", *Human Resource Management Review*, 9, 4, 495-524.
- DAGNEAU, H., GADBOIS, C., TREMBLAY, F. (2007), La synergie intergénérationnelle: un avantage concurrentiel, *Effectif*, vol.10, no. 1, janvier/février/mars.
- DEAN, L.R. (1954), Union activity and dual loyalty, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 7, pp.526-536.
- DEJOUX, C., THEVENET M. (2010), La Gestion des Talents, La GRH d'après crise, Dunod.
- DE ROSNAY, J. (1977), Le Macroscopie, vers une vision globale, Points Essais, Paris : Seuil.
- DE ROSNAY, J. (2000), L'homme symbiotique, Regards sur le 3<sup>ème</sup> Millénaire, Paris : Seuil.
- DERBER, M. & al. (1953, 1954), Labor-management relations in Illinois City: Vols. 1 & 2, University of Illinois Press: Urbana.
- DYER, L. (2001), Some thoughts on dynamic organizations. Lots of stuff we need to know. Conférence sur la Dynamique des Organizations, Cornell University.
- EDEY GAMASSOU, C., (2004), Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines, *Les cahiers du CERGOR* Numéro 01/04 - février 2004 ; p.8.
- ELLEMERS, N., DE GILDER, D., VAN DEN HEUVEL, H. (1998a), Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work, *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, pp.717-730.
- ELLEMERS, N., VAN RIJSWIJK, W., BRUINS, J., DE GILDER, D. (1998b), Group commitment as moderator of attributional and behavioral responses to power use, *European Journal of Social Psychology*, vol. 28, pp.555-573.
- ELLEMERS, N., KORTEKAAS, P., OUWERKERK, J.W. (1999), Self-categorization, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity, *European Journal of Psychology*, vol. 29, pp. 371-389.

- FABI, B., LACOURSIERE, R., RAYMOND, L. (2009). HR strategies for a tightening labour market: No one size fits all, *Actes du 14e Congrès de la European Association of Work and Organizational Psychology* (EAWOP), Saint Jacques de Compostelle.
- FOOTE, N. (1951), Identity as the Basis for a Theory of Motivation, *American Sociological Review*, vol.26.
- FRENCH J., KAHN R.A. (1962), A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health, *Journal of Social Issues*, vol. 18, p. 1-47.
- FURNHAM, A. (1990), *The protestant work ethic*, New York: Routledge
- FUSTEC, A., SAPPEY-MARINIER (2011), *Manager la génération Y avec les neurosciences*, Les Editions d'Organisation.
- GOLEMAN, D. (1999), *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont
- GOLSTEIN, B., EICHORN, R. (1961), The changing protestant ethic: rural patterns in health, work and leisure, *American Sociological Review*, vol.32, pp.73-85.
- GOTLIEB, B., KERR, W.A. (1950), An experiment in industrial harmony, *Personnel Psychology*, vol. 3, pp.445-453.
- GREENHAUS, J.H. (1971), An investigation of the role of career salience in vocational behavior, *Journal of vocational behavior*, vol. 1, pp.209-216.
- GREENHAUS, J.H. (1973), A factorial investigation of career salience, *Journal of vocational behavior*, vol. 3, pp.95-98.
- GORDON, M.E., PHILPOT, W.J., BURT, E.R., THOMPSON, C.A., SPILLER, E.W. (1980), Commitment to the union: development of a measure and an examination of its correlates, *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, pp.479-499
- GOULD, S. (1979), Characteristics of planners in upwardly mobile occupations, *Academy of Management Journal*, vol. 22, pp. 539-550.
- GRIFFIN, R.W., BATEMAN, T.S. (1986), Job Satisfaction and organizational commitment, in C.L. COOPER & I. ROBERSON (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 157-188), New York: John Wiley.

- HALBESLEBEN, J.R. & WHEELER, A.R. (2008), The relative roles of engagement and embeddedness in predicting performance and intention to leave”, *Work and Stress*, 22, vol. 3, pp. 242-256.
- HALL, D.T. (1971), A theoretical model of career sub-identity development in organizational settings, *Organizational Behavior and Human Performances*, vol.6, pp.50-76.
- HAMMOND, P., WILLIAMS, R. (1976), The protestant ethic thesis: a social psychological assessment, *Social Forces*, vol.54, pp.579-589.
- HELPER, J.P., ORSONI J. (1994). *Management stratégique : politique générale de l'entreprise*, Editions Vuibert.
- HO, R. & LLYOD, J.I. (1984), Development of an Australian work ethic scale, *Australian Psychologist*, vol.19, pp.321-332.
- HUNT, S., MORGAN, R. M. (1994), Organizational commitment: One of many commitments or key me, *Academy of Management Journal. Briarcliff Manor*, vol. 37, n° 6, p. 1568.
- HUNT, S. (2007), *Hiring success: the art and science of staffing assessment and employee selection*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- JAROS, S.J., (1997), An assessment of Meyer & Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 51, pp. 319-337
- JAROS, S.J., JERMIER, J.M., KHOLER, J.W., SINSICH, T. (1993), Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural models, *Academy of Management Journal*, vol.36, pp.951-995.
- JOHNSON, J., BILLINGSLEY, M., MAY, C., COSTA, L.L., HANSON, K. (2004), Cause célèbre: Georgetown University Hospital's journey to magnet, *Policy, Politics & Nursing Practice*, vol. 5, n° 4, p. 217- 227.
- KAHN, W. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°4, pp. 692-724.

- KALLEBERG, A.L.(1977), Work values and job rewards : a theory of job satisfaction, *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- KANFER, R. (1990), Motivation theory and industrial and organizational psychology, in Dunnette, M.D. et Hough, L.M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, vol.1, p.75-170.
- KANTER, R.M. (1968), Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociology Review*, 33 (4), p. 499-517.
- KANUNGO, R.N. (1979), The concept of alienation and involvement revisited, *Psychological Bulletin*, vol.86, p.119-138.
- KANUNGO, R.N. (1982a), Measurement of job and work involvement”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, p.341-349.
- KANUNGO, R.N. (1982 b), *Work alienation*, New York, Praeger.
- KHAZAAL, Y. (2008), *Dépersonnalisation. Données actuelles*, Association des psychiatres du Canada.
- KLEINGINNA, P.R., KLEINGINNA, A.M. (1981), A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition, *Motivation and Emotion*, vol.5, n°3, p.263-292.
- LE MOIGNE, J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes, Afcet systèmes*, Dunod.
- LIGIER, P. (2004), *Le marketing des ressources humaines*, Paris : Dunod.
- LODHAL, T.M., KEJNER, M.M. (1965), The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, vol.49, p.2433
- LOCKE E. (1976), The nature and causes of job satisfaction, in M.D. Dunette (ed) : *Handbook of Industrial and organizational psychology*, Chicago : Rand-McNally, 1297-1349.
- MARCH, J.G & SIMON, H.A (1963), *Organizations*, New York: Wiley
- MATHIEU, J.E., ZAJAC, D.M. (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, pp.171-194.

- MAY, D.R., GILSON, R.L. & HARTER, L.M. (2004), The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 77, pp. 11-37.
- MELESE, J. (1990), *Approches systémiques des organisations*, les Éditions d'Organisation.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1984), Testing the side bet theory of organizational commitment: some methodological considerations, *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, pp.372-378.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1991), A three-component conceptualisation of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, vol.1, p.61-98
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J., SMITH, C.A. (1993), Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology, American Psychological Association*, vol. 78, pp.538-551.
- MEYER, J.P., HERSCOVITCH, L. (2001), Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, vol.11, p. 299-326.
- MINTZBERG, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, Harper Row.
- MIRALLES, P. (2006), La gestion des talents: nouveau modèle de management?, *Management et Avenir*, pp. 29-42
- MIRELS, H.L. & GARETT, J.B. (1971), The protestant work ethics as a personality variable, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, vol.36, pp.40-44.
- MORRIS, J.H., SHERMAN, D.J. (1981), Generalizability of organizational commitment model, *Academy of Management Journal*, vol. 24, pp. 5112-526.
- MORROW, P.C., McELROY, (1986), On assessing measures of work commitment. *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 7, pp. 139-145.
- MORROW, P.C., McELROY, (1993), Introduction: Understanding and managing loyalty in a multi-commitment world, *Journal of Business Research*, vol.26, pp.1-2.

- MORROW, P.C. (1993), The theory and measurement of work commitment, *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, vol. 15, Jai Press, London
- NEAR, J.P. (1989), Organizational commitment among Japanese and US workers, *Organization Studies*, vol. 10, pp.281-300.
- NEVEU, J.P. (1996), La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire, Paris : Economica.
- NEVEU, J.P., THEVENET M. (2002), L'implication au travail, Vuibert.
- OLLIVIER, D., TANGUY, C. (2010), Génération Y, mode d'emploi, de Boeck
- O'REILLY C., CHATMAN J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), p. 492-499.
- ORGAN, D.W. (1988), Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lanham, MD: Lexington Book.
- PAILLE, P. (2008), Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication travail, *Le Travail Humain*, 71 (1), p. 22-42.
- PAULLAY I.M., ALLIGER G.M., STONE-ROMERO E.F. (1994), Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality, *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n°2, pp.224-228
- PERROT S. (2009). L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- PRALON, J. (2009), La génération Y au travail : un péril jeune ?, 20<sup>ème</sup> congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Toulouse, France
- PORTER, L.W., CRAMPSON, W.J., SMITH, F.J. (1976), Organizational commitment and managerial turnover, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 15, pp. 87-98.

- PORTER, L.W., SMITH, F.J. (1970), The etiology of organizational commitment, unpublished paper, University of California, Irvine.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., BOULIAN, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job satisfaction and Turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, vol.59, n° 5, p. 603-609.
- POUGET, J. (2010), Intégrer et manager la génération Y, Vuibert
- PURCELL, T.V. (1954), The workers speaks his mind on company and union, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- RABINOWITZ S., HALL D.T. (1977), Organizational research on job involvement", *Psychological Bulletin*, Vol. 84, pp. 265-288.
- RAMSEY R., LASSK F.G., MARSHALL G.W. (1995). A critical evaluation of a measure of job involvement: the use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 15, p. 65-78.
- RANDALL, D.M., COTE, J.A. (1991), Interrelationships of work commitment constructs, *Work and Occupations*, vol. 18, pp.194-211.
- RAY, J.J. (1982), The protestant ethic in Australia, *Journal of Social Psychology*, vol.116, pp.127-138.
- REEVE C.L., SMITH C.S. (2001), Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: applying multiple methods to multiple samples, *Organizational Research Methods*, Vol. 4, N° 2, pp. 91-111.
- RIPON A. (1990), L'évaluation de l'implication dans le travail et l'emploi » *Actes du congrès de la Société Française de Psychologie*, Bordeaux
- RITZER, G., TRICE, H.M. (1969), An empirical study of Howard Becker's side bet theory, *Social Forces*, vol. 47, pp. 679-661.
- ROTONDI, T. (1975), Organizational identification and group involvement, *Academy of Management Journal*, vol.18, pp.892-896.

- SAKS A.M. (2006), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), pp. 600-619
- SCHAUFELI, W.B. & BAKKER A. (2004), Jobs demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement : a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- SHUCK, M.B., K.K. WOLLARD (2009), A Historical Perspective of Employee Engagement: An Emerging Definition, The Florida International University Annual College of Education and Graduate Student Network Research Conference (COERC), pp. 133-139.
- SIEGEL L. (1969), *Industrial Psychology*, Homewood, Ill., Irwin.
- STAGNER, R. (1954), Dual allegiances as a problem of modern society, *Personnel Psychology*, vol.7 pp.41-47.
- STAGNER, R. (1961), Implication of psychology in labor management relations: comments on the symposium, *Personnel Psychology*, vol. 14, pp.279-284.
- SOMERS, M.J., BIRNBAUM, D. (1998), Work-related commitment and job performance
- STAW, B.M. (1977), Two Sides of Commitment. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Orlando, Florida.
- THEVENET, M. (1992), Gestion des carrières, système de représentation et implication des cadres, *Revue Française de GRH*, n°2.
- THEVENET, M. (2004), *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation.
- THEVENET, M. (2009), *Manager de temps de crise*, Paris : Eyrolles.
- TOULOUSE, J.M., POUPART, R. (1976), La jungle des théories de la motivation au travail, *Gestion : Revue Internationale de Gestion*, vol.1, n°1, p.54-59.

- VANDENBERG, R.J., SELF, R.M. (1993), Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, pp. 557-568
- VANDENBERG, C., PEIRO, J.M. (1999), Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 8, p.569-581.
- WALLACE, J.E. (1997), Becker's side-bet theory of commitment revisited: It is time for moratorium or resurrection? , *Human Relations*, vol. 50, pp.727-749.
- WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B.J., ZHU, W. (2008), How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: the role of identification and efficacy beliefs, *Personnel Psychology*, pp.793-825.
- WEBER, M. (1905), Die protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus, *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*
- WIENER, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View, *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, vol. 7, n° 3, p.418-421.
- ZACCARO, S.J., DOBBINS, G.H. (1989), Contrasting group and organizational commitment: evidence of differences among multilevel attachments, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, pp.267-273.
- ZARIFIAN, P. (1999), *Objectif Compétence*, Editions Liaisons Sociales, Rueil-Malmaison.

## Marc MORIN

Docteur d'Etat es Sciences Economiques  
Docteur en Sciences des Organisations  
HDR en Economie  
Responsable du département d'Audit et  
Management des ressources humaines à l'ISC Paris  
mmorin@groupeisc.com



# Les stratégies des organisations et les processus de négociation à l'épreuve de nouvelles formes de conflits sociaux

## Résumé

L'article a pour objet de réfléchir sur les liens entre les revendications salariales classiques et les revendications en Responsabilité Sociale de l'entreprise, et la façon avec laquelle leur mélange (ou hybridation) donne lieu à de nouveaux types de conflits sociaux. Il s'interroge par suite sur plusieurs transformations des processus de négociation traditionnels entre les entreprises et les syndicats. Pour le management, l'hybridation de ces formes modernes de revendication rend les causes initiales des conflits plus difficiles à identifier, leurs cheminements possibles sont plus délicats à probabiliser (notamment du fait de la multiplication des parties prenantes), leurs issues sont plus imprévisibles et les acteurs tendent à ne plus se référer aux règles traditionnellement instituées des jeux de négociation.

Plusieurs théories des mouvements sociaux permettent de comprendre ces changements des formes conflictuelles et de processus de négociation dans l'entreprise. Le décalage entre des aspirations cohérentes avec la période dite des trente glorieuses, en termes de mobilité sociale, en termes de consommation et de solidité des contrats de travail, va de pair avec de nouvelles attentes des

salariés en termes d'équité, d'éthique et d'employabilité. Le refus de prendre le risque de quitter l'entreprise en période de fort chômage, s'ajoutant à celui d'y subir des coûts en y prenant syndicalement la parole, génèrent un nouveau type de tensions qui se matérialisent en conduites induisant de nombreux et coûteux dysfonctionnements (absentéisme, grève du zèle, chute de qualité des objets produits...). Le management est à la recherche de nouvelles méthodes de régulation des conflits sociaux internes.

## Abstract

The article has for object to think about the links between the classic wage demands and the demands in Social Responsibility of the company, and the way with which their mixture (or hybridization) gives rise to new types of social conflicts. He wonders as a consequence about several transformations of the traditional processes of negotiation between companies and labor unions. For the management, the hybridization of these modern forms of demand returns the initial causes of the conflicts more difficult to identify, their possible progresses are more delicate to probabiliser (in particular because of the multiplication of the stakeholders), their outcomes are more unpredictable and the actors tend not to refer any more to rules traditionally established by the games of negotiation.

Several theories of the social movements allow to understand these changes of the conflicting forms and the process of negotiation in the company. The gap between coherent aspiration with period said about thirty glorious, in terms of social mobility, in terms of consumption and solidity of contracts of employment, keeps pace with new expectations of the employees in terms of equity, ethics and employability. The refusal to take the risk of leaving the company in period of strong unemployment, being added to that to undergo costs there by taking it syndicalement the word, generate a new type of tensions which materialize in behaviors inferring numerous and expensive dysfunctions (absenteeism, work-to-rule, quality fall of the produced objects). The management is in search of new methods of regulation of the internal social conflicts.

## Introduction et cadrage méthodologique

L'objectif de ce texte est d'interroger les relations entre les formes actuelles de contestation du rapport salarial au sein de l'entreprise, et les nouveaux mouvements sociaux (MS) qui s'expriment, notamment, à travers les revendications entrant dans le champ de ce qu'il est aujourd'hui convenu d'appeler la Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise (RSE). Il se pose la question des impacts possibles de la superposition entre les revendications salariales classiques sur les salaires et l'emploi, et certaines revendications en RSE sur les formes traditionnelles de négociation entre les directions des entreprises et les syndicats, et, partant, sur les stratégies des organisations et leur management. Certains auditeurs sociaux (Landier & Labbé, 2005) distinguent en effet aujourd'hui, eu égard aux causes des conflits sociaux dans l'entreprise, ce qu'ils nomment huit risques sociaux exogènes qui entrent dans le champ des domaines concernés par la RSE. Ces derniers renvoient à la production et à la contestation de ce que l'économie nomme, plus généralement, des externalités négatives prenant des formes diverses et nombreuses (pollutions de l'environnement naturel, conséquences sur les bassins d'emploi régionaux des délocalisations, inadéquation des normes de produits de consommation, atteintes aux droits de l'homme à travers des procédures de discrimination à l'embauche...).

Les éléments conditionnant la montée de nouvelles formes de tensions sociales dans les entreprises peuvent être succinctement formulés comme suit. Accompagnant la complexification des interactions économiques et sociales du monde moderne, l'intensification de la concurrence à une échelle mondialisée et l'accélération du progrès technologique, la crise économique actuelle se conjugue à des exigences croisées d'équité, d'éthique et d'employabilité de la part des salariés modernes (Peretti, 2003, p. 24). Parallèlement, du fait de la crise économique, et plus généralement des pressions du capital et de l'actionnariat financier sur l'organisation du travail, plusieurs entreprises ont recours à des formes globales de management du capital humain et de l'emploi en décalage avec les attentes des salariés. D'où une augmentation des phénomènes d'inéquités rétribution/contribution, une extension de la flexibilisation externe du travail, une intensification des rythmes du travail liée à davantage

de stress... Ce faisant, une sorte d'hybridation se produit entre les revendications salariales classiques et les revendications en RSE dont peuvent rendre compte différentes théories des MS.

En toile de fond de cette hybridation, le degré de confiance de la population à l'égard de ses principales institutions a diminué, et la défiance entre les partenaires sociaux, qui prend toutefois ses racines plus loin que dans la conjoncture immédiate, s'est développée (Algan & Cahuc, 2007 ; Philippon, 2007). Une tendance à ce que certains sociologues nomment une individualisation-décollectivisation du corps social (Castel, 2007), qui favorise l'individualisation et la dispersion des réclamations, atteint plusieurs entreprises qui parallèlement fonctionnent en quelque sorte de moins en moins comme des lieux de socialisation et d'identités (Cohen, 2007). Des lieux dans lesquels des cultures organisationnelles internes, plus compactes, étaient susceptibles de mieux fédérer et réguler pour partie les attentes. La diminution des probabilités de progression des plus jeunes dans la hiérarchie des statuts sociaux, eu égard à celles de leur aînés (Maurin, 2009), contribue aussi au développement d'une crise institutionnelle sous-jacente qui, critiquant les formes instituées des structures politiques, vise parallèlement certaines formes traditionnelles de gouvernance dans la firme.

Du fait notamment de la diversification et de la multiplication des parties prenantes à l'activité de l'entreprise, et à travers ce que certaines théories des MS (Gurr, 1970) ont appelé des décalages entre les aspirations sociales et les possibilités effectives de réalisation des attentes, l'hybridation entre les deux groupes de revendications débouche sur des conflits de « rupture » (Landier & Labbé, 2005 ; Ray, 2007). Ces derniers, prenant de nouvelles formes moins spectaculaires que la grève, n'en sont pas moins très coûteux pour les firmes (chutes de qualité des produits, grève du zèle, absentéisme...). Ils se soldent par des négociations plus complexes à mener dans la mesure où les règles mêmes des jeux de négociation changent, et ne sont plus observées par les acteurs au même titre que par le passé.

Pour mettre en évidence ce qu'il y a de nouveau dans les conflits et les jeux de négociation, ainsi que les difficultés stratégiques dès

lors posées au management, nous utiliserons une méthode de recherche inspirée de la méthode classique de l'auditeur social. Et ce, en dégagant d'abord un référentiel global, puis en mettant en évidence ce qui constitue autant d'écarts par rapport à ce référent. Le référentiel sera construit à partir de différents résultats de recherches portant, en économie, gestion et sociologie des organisations sur les déroulements classiques des conflits, les traits saillants des jeux de négociation qui les suspendent, les intérêts que les acteurs ont de jouer le jeu à l'équilibre, et partant les conditions que doivent respecter les processus de négociation pour déboucher sur des compromis de type gagnant-gagnant. Les écarts seront mis en évidence en prenant en compte, y compris à travers les observations de terrain de certains auditeurs sociaux, les changements d'acteurs et de thématiques revendicatives, la participation de nouvelles parties prenantes, le glissement des règles de négociation qui caractérisent un certain nombre de conflits sociaux et de négociations modernes revendiquant davantage de RSE. Nous nous appuierons en particulier, pour rendre compte des problèmes nouveaux posés au management des conflits, sur des observations et modèles qui permettent d'appréhender, dans l'entreprise (Compère, 2002), les grands critères à partir desquels l'auditeur peut juger de l'importance des tensions préalablement à un mouvement de grève, identifier son déroulement possible, et prévoir ses issues probables. Nous proposerons également une explication des changements de formes des conflits sociaux sur la base des théories d'A. Hirschman (1970), qui sont considérées comme une des théories des MS importantes par les chercheurs du champ correspondant (Neveu, 2005). Les critères permettant aux managers de comprendre et de prévoir la survenue des nouveaux conflits n'étant souvent plus les mêmes que par le passé, la question sera posée de savoir comment les organisations devront adapter leurs stratégies de négociation et de management des conflits.

## **1. Les conflits syndicaux et la négociation comme expression et régulation des mouvements sociaux**

La littérature sociologique (Neveu, 2005) sur les MS les qualifie généralement par la réunion de quatre caractéristiques importantes qui s'observent empiriquement. Les membres desdits mouvements

partagent des intérêts et un système de valeurs donnés, suffisamment au moins pour éprouver collectivement un sentiment d'appartenance à une communauté identifiée, et poursuivre un ou des projet(s) de transformation commun. Leur capacité à se mobiliser va de pair, au-delà de la réunion d'un certain nombre de personnes autour d'évènements ponctuels, avec l'existence de réseaux sociaux permettant la continuité des contacts. Puisqu'ils s'expriment contre d'autres groupes sociaux, contre des procédures, des organisations et des institutions identifiées, les MS se caractérisent par une dimension d'expression contradictoire. Ils se manifestent enfin par toutes sortes de revendications (pétitions, grèves, défilés de protestation...).

Le conflit social entre directions et salariés d'une entreprise peut avoir plusieurs sources. J. F. Amadiou & J. Rojot (1996) dénombrent plus généralement sept causes de conflits qui peuvent alimenter cette opposition qui est la plus fréquente (répartition inégale des résultats, tensions dans la répartition du pouvoir entre donneurs d'ordre et exécutants, logique économique du résultat s'opposant à la logique sociale et salariale du salarié dans le cadre des licenciements, de la flexibilisation externe croissante du travail...). Ces conflits peuvent être considérés, au sein des organisations, comme étant la manifestation de MS spécifiques. Ils ont aussi la particularité d'être en quelque sorte encadrés par des institutions et des règles également spécifiques. Les modes d'expression et de résolution des oppositions d'intérêts et de valeurs, entre les directions d'entreprise et les syndicats, possèdent de ce point de vue des particularités qui dépendent des formes globales des systèmes économiques et des institutions des pays. Les directions et les syndicats allemands ont, par exemple (Cadin & alii, 2004), des méthodes et des processus de négociation, inscrits dans les institutions plus générales du droit, de la politique et des conventions collectives, mais aussi dans la culture et la coutume, qui par de nombreux aspects diffèrent des procédures françaises.

On considère généralement (Bourque & Thuderoz, 2002) que le conflit dans l'entreprise se caractérise par une montée des tensions sociales qui se développent jusqu'à un seuil de crise au-delà duquel, soit les négociations prennent le relais pour suspendre provisoirement ledit conflit, en découvrant précisément des compromis entre les deux

parties, soit la crise se transforme en conflit ouvert. La négociation se définit alors comme une recherche volontaire du compromis. Et ce, de la part d'acteurs qui affichent une volonté de progresser de concert, par un jeu continu de propositions et de contre propositions, dans le cadre d'une discussion contradictoire, vers un équilibre partiel. Cet équilibre est par suite le fruit de la confrontation simultanée et dynamique entre deux ensembles de menaces, qui visent à infliger à l'autre des coûts croissants, mais aussi entre deux ensembles de concessions. Sans concessions, les procédures décisionnelles qui émergent du compromis ne relèvent pas de ce qu'est à proprement parler une négociation (Simon, 1987).

La littérature sociologique a multiplié dans l'histoire les angles d'approche du fait syndical. On peut cependant, en se fondant sur les travaux de G. Ubbiali (2005), mettre en évidence une différence récurrente entre deux grandes catégories de travaux qui s'interrogent sur les rapports globaux entre le syndicalisme et les MS. La première met davantage en évidence le caractère régulateur du syndicalisme qui, dans l'entreprise, tend à canaliser les tensions sociales dans des revendications en l'occurrence mises en formes, datées et localisées, le plus souvent quantifiées et caractérisées par des objectifs précis. A contrario d'autres types de réclamations et d'interpellations, ces revendications s'expriment à travers des canaux plus ou moins organisés et institutionnalisés, qui les rendent immédiatement identifiables et discutables par le management. La découverte de compromis entre les directions et les salariés, en permettant d'instituer des périodes de paix sociales plus ou moins durables, possède en ce sens un caractère de régulation globale sur l'activité de l'entreprise, et plus généralement sur la reproduction de celle-ci dans de bonnes conditions.

La seconde catégorie de travaux sociologiques sur les liens entre syndicalisme et MS met l'accent sur le fait que les syndicats, mandatés par des salariés désireux de voir évoluer leurs salaires et leurs emplois, portent en eux les germes d'une contestation sociale qui, contredisant leur rôle régulateur, participe à attiser certaines tensions et à porter des contestations éventuellement plus radicales du rapport salarial. Parmi les organisations syndicales, on observe des conceptions plus ou moins conflictuelles de l'utilité des grèves

et des négociations, et certaines organisations contestent en outre la nature juridique même des rapports sociaux de production qui découlent, dans un pays, des formes de propriété des moyens de production. Comme en témoigne toute leur histoire, les syndicats ont de ce point de vue conservé des aspects profondément ambivalents : « ...le syndicalisme possède une double nature : - à la fois force d'intégration, - mais aussi mouvement social ou plus exactement expression du mouvement social » (Ubbiali, 2005, p. 150).

Au sein des entreprises, les aspects régulateurs du syndicalisme tendent à dominer si un certain nombre de conditions sont réunies. Il est nécessaire de les décrire pour, précisément, comprendre en quoi les revendications actuelles en RSE débordent en quelque sorte de la régulation syndicale traditionnelle.

## **2. Les jeux de négociation et leurs conditions d'équilibres partiels**

### **2. 1. Les bases théoriques des jeux de négociation**

Le modèle de J. Hicks (1964), plusieurs fois repris et développé (Caire, 2005), constitue une première représentation canonique d'un processus de négociation. Il permet notamment d'essayer d'évaluer la durée d'un conflit dans l'hypothèse où ce dernier se déroule simultanément à une négociation. Concrètement, un accord se réalise sur un certain niveau de salaire réel lorsque la courbe croissante dite de concession patronale croise, sur un diagramme à deux ordonnées dans lequel l'abscisse représente le temps, et l'ordonnée le niveau de salaire réel, la courbe décroissante dite de résistance syndicale. La courbe patronale s'élève à mesure que le conflit se poursuit, et qu'il devient de plus en plus coûteux pour l'entreprise cependant que les directions sont amenées à offrir des salaires réels plus élevés pour le faire cesser. La courbe salariale diminue au contraire à mesure que le temps passe, puisque les salariés épuisent progressivement leurs revenus dans la poursuite d'une grève au-delà d'un certain temps (Hicks, 1964). Le point de croisement des deux courbes indique, en tenant compte de la vitesse d'adaptation et d'offre de concessions de chaque acteur, et en fonction de l'importance des surcoûts infligés de la part de l'autre (qui dépendent de la répartition initiale

des ressources, des rapports de forces initiaux, du contexte de la négociation...), le niveau de compromis et le moment où le conflit / négociation va théoriquement prendre fin.

Dans la réalité, les compromis obtenus ne font que suspendre, pour des durées plus ou moins longues (Bourque & Thuderoz, 2002), la reproduction possible des conflits. La dénonciation éventuelle des accords obtenus dépend pour chacun de la qualité des avantages obtenus et de leur appréciation. Et si un des acteurs s'estime lésé en fonction de la matrice finale des gains et des pertes de chacun, il est probable qu'on observera une propension supérieure à dénoncer plus vite la qualité des conventions obtenues, et à reproduire les conflits. Dans la réalité également, les jeux de négociation ne sont pas menés par des homo-oeconomicus instrumentaux au sens de la théorie néo-classique standard. Les acteurs ont plutôt des rationalités économiques limitées et procédurales au sens d'H. Simon (1987). Dans la perception qu'ils ont du conflit et de la négociation, l'émotion et l'affectif ont leur importance, et ils ne sont pas en particulier systématiquement bien informés de tout ce qu'ils devraient savoir pour négocier de façon optimale (De Carlo, 2004). L'incertitude croisée sur les dires de l'autre acteur peut notamment être définie à la manière d'H. Leibenstein (1966) qui considère, de façon connexe à une situation d'opposition collective conflictuelle, que le contrat de travail est d'une certaine façon une manière de réduire les incertitudes et les défiances mutuelles des deux acteurs.

Dans le cadre d'un paradigme différent du paradigme économique classique, qui repose sur la confrontation de deux acteurs agissant mutuellement en fonction de ce qu'ils font l'un et l'autre, les théoriciens des jeux se sont aussi plus généralement intéressés aux équilibres partiels des conflits découlant des négociations. Un résultat courant indique qu'une stratégie exclusivement individualiste et opportuniste, mise en place par une des parties qui veut remporter le maximum d'avantages en concédant le moins possible, voire sans rien concéder (l'un exigeant le maximum de travail pour un faible salaire et l'autre l'inverse selon les possibilités et dotations initiales de ressources et de pouvoirs), tend à générer, de part et d'autre, l'adoption des stratégies non coopératives les plus dures (Rojot, 2006). Il s'agit d'une application simple du dilemme du prisonnier qui se traduit en particulier par des pratiques mutuelles de rétention de l'information.

A, de peur que l'information qu'il pourrait délivrer à B sur le coup qu'il va jouer ne soit utilisée par lui pour le piéger, refuse tout échange d'informations et toute coopération. A, décidant de ne prendre aucun risque, B fait de même. Et les stratégies de l'un et de l'autre se nourrissent mutuellement en écartant chacun de l'obtention d'un accord qui aurait représenté un optimum collectif. Par analogie, et dans une situation de négociation entre une entreprise et un syndicat, l'opposition entre une stratégie syndicale dure (recourant par exemple au déclenchement récurrent de grèves surprises), et une stratégie patronale également dure (remettant par exemple régulièrement en cause ses promesses préalables d'augmentation de salaires), tend à faire rebondir le conflit et à écarter les acteurs de la découverte de compromis relativement durables.

Contrairement à l'hypothèse néo-classique standard centrale, qui considère que les négociations syndicales produisent en règle générale des effets pervers nets négatifs sur la croissance des entreprises, et sur l'économie dans son ensemble, les deux catégories d'acteurs ont intérêt à rechercher les gains et avantages découlant pour chacun d'eux des négociations. Ces avantages sont mutuellement plus accessibles si des conditions d'équilibre des jeux de négociation, de types institutionnelles et psychosociales, sont réalisées.

## **2. 2. Les intérêts socioéconomiques mutuelles à des jeux de négociation équilibrés**

Les sciences des organisations ont une vision incontestablement plus ouverte des conflits sociaux que l'économie néo-classique standard. Elles tendent plutôt à considérer que les conflits ne sont pas des dysfonctionnements en quelque sorte pathologiques de l'entreprise, rompant avec les principes de l'équilibre général, mais des événements et des phénomènes en quelque sorte naturels, indissociables d'une société donnée et qu'il convient de manager (Amadiou & Rojot, 1996). Pour la théorie économique standard, les négociations entre les directions et les syndicats, en augmentant les coûts de production de l'entreprise via les charges salariales, alors que celle-ci ne pourra pas systématiquement en répercuter les coûts en aval par des hausses de prix compte tenu de la concurrence, se soldent en effet généralement par moins d'investissements et d'emplois. A contrario de ce postulat,

plusieurs études empiriques, mises en évidence par la littérature économique et gestionnaire de type notamment institutionnaliste, montrent que les entreprises bénéficient de plusieurs avantages qui peuvent compenser, ou plus que compenser les effets négatifs transitant éventuellement par la baisse des taux de rentabilité et l'augmentation des charges de production et des prix. C'est la thèse en particulier des travaux fondateurs de R. B. Freeman et J. Medoff (1987). Lesquels ont fait école dans le champ des sciences sociales, et notamment en économie, gestion et sociologie (Laroche, 2006 ; Algan & Cahuc, 2007 ; Lallement, 2008).

Ainsi de la réduction de taux de turn-over coûteux du fait des hausses de salaires obtenues par les syndicats. De la fidélisation parallèle de noyaux durs de salariés, plus motivés, qui participent activement à l'obtention de gains de compétitivité. De la diminution des inégalités internes, qui joue sur la perception des inéquités rétribution/contribution et diminue les coûts des réactions induites chez les salariés. De la possibilité de construire des cultures organisationnelles internes qui améliorent les climats sociaux et réduisent les coûts des conflits... Les théories néo-classiques non orthodoxes mettent d'ailleurs en évidence, à travers les théories dites du salaire d'efficience, certains de ces effets positifs, y compris le fait que des salaires plus élevés attirent généralement les salariés qui sont potentiellement les plus productifs. On peut aussi mettre en évidence le fait que les négociations collectives permettent la mise en place de services collectifs indivisibles, nécessaires au fonctionnement de l'entreprise au sens où leur absence y entraînerait des coûts prohibitifs (une grille salariale indiciaire interne standard évite l'accumulation de coûts liés à la nécessité de rédiger une multitude de contrats spécifiques différents). Le fait également que les négociations rendent possible le management des conflits en permettant au sommet stratégique de l'organisation de mieux prévoir l'avenir de l'entreprise, et par suite de mieux le planifier tout en se concentrant opportunément sur ses tâches principales d'élaboration des grandes stratégies... R. B. Freeman et J. Medoff (1987) considèrent qu'au niveau de l'économie nationale, la somme des effets positifs de la négociation collective, et le système qu'ils forment en interagissant les uns sur les autres, font plus que compenser les effets négatifs transitant par les coûts de production et les prix.

Sur un plan plus théorique et général, si l'on s'appuie sur la théorie d'A. Hirschman (1970), à laquelle se réfèrent R. B. Freeman et J. Medoff (1987), les avantages pour les entreprises à pratiquer la négociation collective sont liés au fait que l'expression de la prise de parole (Voice) syndicale, a des effets globaux positifs sur l'économie de celles-ci, et plus globalement sur la coordination des marchés du travail et l'économie nationale. Sans les syndicats, l'absence de prise de parole collective structurée ne laisse aux salariés mécontents que le choix entre la sortie de l'entreprise (Exit), au risque d'y affronter les difficultés du chômage, et l'option consistant à y rester (Loyalty) en y gardant pour soi son ressentiment. Les salariés n'étant pas dans le monde irréal de la théorie de l'équilibre général, ils choisissent alors loyalty. Et de fait, non seulement ils n'obtiennent pas gain de cause, mais leurs comportements conditionnent un fonctionnement « relâché » des marchés du travail et des entreprises qui, ne réagissant pas aux sanctions provoquées par les sorties sur leurs capacités de production, continuent de pratiquer des rapports rétribution – contribution inévitables et critiqués. La prise de parole, qui est en ce sens un substitut à l'inefficience des mécanismes supposés d'auto régulation du marché du travail, devient donc elle-même une procédure économiquement et socialement efficiente.

Pour que les entreprises puissent manager au mieux leurs conflits, et que les effets socioéconomiques positifs énoncés ci-dessus soient libérés au maximum, des conditions d'équilibres partiels des jeux de négociation doivent être respectées. Ces conditions, qui reposent en particulier sur le respect d'un certain nombre de règles encadrant les jeux de négociation, et les tensions qu'ils contiennent, peuvent plus généralement s'énoncer comme suit.

### **2. 3. Les deux conditions d'organisation – coordination et de confiance**

Il ressort globalement de la littérature spécialisée dans l'anticipation des conflits industriels (Picard, 1991), et dans les techniques adaptées de management et de résolution des conflits par la négociation (Bellenger, 2004), deux grandes séries de conditions pour qu'un conflit puisse être correctement suspendu par celle-ci. La première série, dont vont dépendre les possibilités pour les salariés de formuler

collectivement des revendications lisibles, qui peuvent être traitées par les entreprises et le management formulant des solutions possibles, est l'existence même de structures organisationnelles suffisamment rodées et instituées, et de structures de coordination suffisantes entre les deux catégories d'acteurs. Celles-ci leur permettent de se rencontrer, de discuter de revendications précises, de formuler des contre propositions... Ce qui suppose des infrastructures matérielles et des budgets dédiés, des règles (conventions et textes juridiques de référence, normes de mandatement, articulation des niveaux de dialogue...), et une socio structure de négociateurs et d'experts dûment formés. De ce point de vue, chaque pays se distingue aussi par des organisations et des formes de coordination spécifiques, par l'institution de règles particulières qui renvoient à des types de dialogues institués eux-mêmes spécifiques entre directions et syndicats. Certaines études économétriques modernes distinguent les performances économiques des pays selon en particulier que leurs processus de négociation sont plus ou moins organisés et coordonnés (« La coordination (ou centralisation) des négociations salariales semble diminuer les effets des chocs macroéconomiques sur le chômage », Blanchard, 2000, p. 216).

La deuxième série de conditions d'une bonne gestion des conflits par la négociation renvoie plus particulièrement aux doctrines, aux systèmes de valeurs et aux cultures de négociation voire de contrat social de chaque pays. D. Picard (1991) note en particulier que les débats à l'Assemblée nationale française ont mis en exergue, lors de l'adoption des lois Auroux, le fait qu'à l'intérieur d'un pays la volonté des deux acteurs de parvenir aux compromis équivalait au respect mutuel d'une sorte de condition morale commune. Et ce, sous peine que les résultats des négociations ne soient régulièrement dénoncés du fait de l'utilisation parallèle de tactiques visant à fausser la confrontation naturelle des intérêts (« ...il n'y a pas de négociation de bonne foi, si l'une des parties recourt à des manœuvres subalternes, en vue de tromper l'adversaire ou de réaliser seulement des buts périphériques (comme se faire entendre par le biais des médias, évaluer l'interlocuteur) », Picard, 1991, p. 187). Parallèlement, pour L. Bellenger (2004), un schéma de négociation équilibré se réalise si chacun des protagonistes progresse en trois temps, qui respectent des phases de consultation, confrontation et conciliation intégrant

elles-mêmes un double jeu équilibré de menaces et de concessions. Les risques de dérapage des négociations parmi les plus courants sont alors que, les règles morales encadrant le jeu et en particulier l'institution préalable d'une condition minimale de confiance n'étant pas reconnues par les joueurs, les formes dites de passages en force, stratagèmes, disqualification ou polémique ne fassent dériver le jeu en laissant en quelque sorte s'échapper tôt ou tard les tensions voire la violence qu'il contient (Bellenger, 2004). Utilisées par l'un ou l'autre des protagonistes dans l'espoir de gagner sans rien concéder, le risque de rebond du conflit peut se matérialiser rapidement, ou se concrétiser à terme en poussant les acteurs, qui conservent en mémoire le sentiment d'avoir perdu malgré la légitimité de leurs revendications et argumentations, à créer des difficultés dès qu'il s'agira de négocier à nouveau.

On peut rattacher ce second groupe de conditions à ce que les auteurs conventionnalistes, à la suite de K. J. Arrow (1976), nomment des institutions invisibles qui, telle la confiance, font partie des règles informelles du jeu économique qui assurent globalement de son bon fonctionnement. Sans une dose minimale de confiance, K. J. Arrow (1976) montre en particulier que A, défiant à l'égard de B, utilisera une quantité de plus en plus grande de son énergie pour vérifier les dires de B, et inversement. Et ce, jusqu'à ce que la dynamique de l'échange soit fortement freinée, voire stoppée du fait des multiples vérifications qui absorberont des parts croissantes d'énergie de la part des deux acteurs, et manqueront simultanément à d'autres usages. Appliquée à la négociation, ce concept suggère que le management équilibré du conflit et l'obtention d'un bon compromis peuvent dépendre d'institutions de confiance suffisantes, qui permettent aux acteurs de coopérer et de négocier dans la durée. Le système professionnel allemand semble globalement obéir à des conditions d'équilibre des conflits et des négociations qui atteignent, dans cet esprit, un degré coopératif avancé (Cadin & alii, 2005).

Sous l'effet notamment de l'évolution des revendications salariales et de leur hybridation avec les revendications en RSE, plusieurs conflits actuels semblent précisément ne pas se référer aux règles formelles et informelles des jeux de négociation traditionnellement institués par le système professionnel français.

### **3. Les nouveaux types de conflits de rupture et de négociations glissantes à l'intersection des revendications salariales classiques et des revendications en RSE, et la remise en cause des équilibres organisationnels**

#### **3. 1. L'hybridation des revendications et les nouveaux MS dans l'entreprise**

Depuis quelques années on observe plusieurs types de situations conflictuelles, dont les sites internet des principales confédérations françaises se font régulièrement l'écho, qui semblent se différencier fortement par les problèmes qu'ils induisent, et par leurs difficultés à se résoudre, des conflits en moyenne observés durant la période des trente glorieuses et dans les années 80-90. Notamment dans la mesure où ils tendent à déborder, par plusieurs aspects, du champ interne de l'organisation du travail de l'entreprise, et à échapper au cadrage des syndicats et des règles de négociation traditionnelles).

Réclamant ici l'arrêt des activités polluantes, là le respect de la charte internationale des droits de l'homme via la moralisation des procédures d'embauche, ailleurs la prise en compte de l'éthique dans les formes de gouvernance de l'entreprise..., les revendications de RSE tendent en quelque sorte à se mélanger au sein des trois attentes d'équité, d'éthique et d'employabilité observées par les spécialistes de la GRH (Peretti, 2003), avec les revendications salariales classiques d'augmentation de salaires et d'amélioration des conditions de travail. Du fait de la diversité des interpellations possibles des directions (qualité insuffisante des produits de consommation, stress au travail, pollutions diverses...), et de la multiplication parallèle des parties prenantes (Ligue internationale des droits de l'homme, collectivités territoriales, Etats, association de riverains, journaux...), il devient d'abord plus délicat d'évaluer les causes exactes, les développements possibles et les relais du conflit. Dans certaines situations, outre la diversité des parties prenantes externes intervenant à la marge voire dans le conflit, ce sont éventuellement les acteurs mêmes de la négociation qui peuvent changer, et poser un problème d'autant plus nouveau aux managers que ces derniers ne connaissent ni les organisations qui leur sont associées, ni les réseaux qui les lient entre eux. Il est ensuite plus difficile de négocier

les issues mêmes des conflits. Certaines associations syndicales de circonstance, s'apparentant davantage à des formes de coordination ponctuelles, peuvent ainsi entrer activement dans les jeux de négociation en étant partiellement motivées par exemple par des thématiques écologiques relayées par des groupuscules politiques (Landier & Labbé, 2004). On observe par ailleurs que diverses ONG, par exemple dans la mouvance des MS alter-mondialistes, signent des accords en marge des négociateurs théoriquement institués. Ce qui constitue en France un phénomène très nouveau eu égard à l'institutionnalisation traditionnelle des processus de négociation remontant, indépendamment de la loi d'Août 2008, à l'arrêté de 1966 (« ... les ONG signant, hors la présence des syndicats présents, des accords de RSE directement avec la haute direction qui n'a pas non plus consulté le comité d'entreprise sur ce sujet qui le concerne un peu ... », Ray, 2005, p. 388).

Nombre des mouvements de contestation actuels des formes de fonctionnement de l'entreprise et de la société (inégalités hommes-femmes, flexibilisation externe accrue du travail, statut des jeunes, propension à licencier les plus âgés...), peuvent en ce sens participer à porter la diversité des revendications de RSE. Plusieurs économistes rendent compte aujourd'hui de cette sorte d'hybridation des revendications en RSE et des revendications salariales classiques (Maurin, 2007). Les revendications salariales elles-mêmes ont au demeurant évolué. Le fait que la société française vit avec un chômage de masse, sans quasiment d'interruption vraiment significative, depuis le début des années 80 et la fin des trente glorieuses, ainsi que la faiblesse de la croissance et la multiplication des emplois atypiques (CDD, temps partiels, stages subventionnés...), ont provoqué à travers la succession des générations l'apparition, puis le développement, de revendications centrées sur l'employabilité. Mais aussi d'une sorte d'anxiété devant la perspective, vécue comme toujours possible dans de nombreuses catégories socioprofessionnelles, de tomber au chômage et de perdre son statut (Maurin, 2007).

La théorie des MS de T. Gurr (1970) permet plus globalement d'expliquer certaines tensions actuelles, qui revendiquent la RSE, comme étant nourries par un ensemble d'attentes cohérentes avec celles qui se sont développées durant la période de forte croissance.

Ces dernières sont frustrées devant la limitation des offres actuelles et de leurs probabilités objectives de réalisation. L'écart en particulier entre les aspirations des plus jeunes à la mobilité sociale, alors que plusieurs travaux montrent que depuis une dizaine d'années leurs chances objectives de faire mieux que leurs parents diminuent, est de ce type (Maurin, 2007 ; Philippon, 2007). Les théories d'A. Hirschman (1970) permettent également d'éclairer le fait que ces attentes, en conjonction avec d'une part les problèmes d'emploi, et d'autre part la baisse des taux de syndicalisation notamment dans le secteur privé, soient à l'origine depuis plusieurs années d'une transformation très importante dans la manifestation des tensions sociales dans l'entreprise.

Le nombre de journées chômées pour fait de grève, qui est en diminution constante depuis plusieurs années, et rend compte pour l'Insee de l'évolution de la conflictualité du travail, est en effet devenue une mesure nécessaire mais non suffisante de la conflictualité dans l'entreprise. Les conflits sociaux y prennent de plus en plus souvent des formes larvées, dispersées, moins spectaculaires que la grève générale (absentéisme, chute de productivité, baisses de qualité des produits, grève du zèle...), mais qui n'en sont pas moins dans leur accumulation très coûteuses pour les entreprises et sapent leur compétitivité (Landier & Labbé, 2005). Or les enquêtes sont parallèlement unanimes à montrer qu'une des raisons majeures, pour lesquelles les salariés ne suivent pas concrètement certains mouvements de grève (ce qui en même temps génère la diminution des appels à la grève), est la crainte de mesure de rétorsion émanant des directions sur leurs salaires, gestions de carrière, voire leurs emplois. D'un point de vue théorique, ces comportements peuvent être éclairés par les théories d'A. Hirschman (1970), reprises par R. B. Freeman et J. Medoff (1987).

A savoir que, plus encore dans une période de fort chômage et d'importance des taux de sous-emploi, les salariés hésitent doublement. D'une part à exprimer leur mécontentement en sortant de l'entreprise, et en acceptant de prendre les risques éventuels d'un chômage de longue durée, ou de la difficulté voire de l'impossibilité de retrouver une place équivalente. D'autre part, compte tenu de ces risques, à prendre la parole dans l'entreprise. Un nouveau

comportement en quelque sorte de « loyauté forcée » est en ce sens observable. Il contient les griefs des salariés à l'encontre de la gouvernance de l'entreprise, et de sa gestion des équilibres entre les rétributions et les contributions, et se manifeste par des sortes de conduites de guérilla contestataire. Ce qui se traduit par des états en quelque sorte de crises souterraines, actives et quasi permanentes, qui se reproduisent du fait de l'absence de réelle négociation des problèmes. Mais qui souffre aussi pour partie de l'hybridation des revendications. Celles-ci pouvant par exemple interpeller certaines entreprises sur des dossiers qui relèvent en fait de l'intervention de l'Etat.

### **3. 2. Le management plus difficile des conflits**

Dans les termes du modèle de B. Compère (2002), on peut avancer que les nouveaux conflits, qui hybrident des thématiques salariales classiques et des revendications en RSE, sont d'abord, des points de vue de l'auditeur social et du manager, moins *visibles*. La visibilité d'un conflit fait une distinction, en tant qu'il s'agit de signaux forts ou faibles de tensions sociales susceptibles de s'accumuler et de se développer jusqu'à un seuil de conflit ouvert, entre par exemple la multiplication des réunions d'une section syndicale fortement représentée dans une entreprise, et quelques conflits interpersonnels survenant dans plusieurs services et s'accompagnant de rumeurs, voire de pétitions. Le critère de plus ou moins grande visibilité permet ainsi au manager de localiser et d'identifier les tensions, d'évaluer l'intensité qu'elles revêtent, et d'émettre des hypothèses sur leurs probabilités de développement et de résolution. Or les conflits modernes sont déjà au départ plus difficilement visibles lorsque par exemple l'absentéisme se substitue à la journée collectivement chômée comme moyen de contester l'équilibre rétribution – contribution. Et certaines revendications pour une meilleure RSE, qui imprègnent en quelque sorte la société civile et particulièrement les membres des générations les plus jeunes qui grandissent dans l'environnement correspondant, que l'on peut appréhender dans plusieurs cas dans l'entreprise par la simple rumeur, par la circulation clairsemée de certains tracts, voire par l'affichage de certaines opinions sur internet, manquent elles-mêmes de visibilité. Elles aggravent en ce sens l'incertitude quant au développement possible de certaines tensions. Les nouveaux conflits

sont également caractérisés par des revendications qui ont des amplitudes en moyenne beaucoup plus importantes que par le passé.

Les revendications en RSE, qui intègrent les différentes interpellations possibles des directions correspondant aux huit risques sociaux exogènes mentionnés par H. Landier H. & D. Labbé (2005), prennent en effet souvent la forme de revendications en catalogue, qui diffèrent de l'unicité de certaines réclamations salariales et sont en règle générale plus difficiles à traiter. D'abord parce que certaines revendications associées par exemple à des demandes d'augmentation de salaires, comme la maîtrise du système financier global et de la pression qu'il fait subir à travers les actionnaires sur les firmes qui sont en grande partie de la responsabilité de la puissance publique, sortent du champ des réponses raisonnablement possibles d'une entreprise considérée parmi d'autres. Ensuite parce que le fait que des revendications se présentent par paquets fait systématiquement apparaître, si l'on satisfait l'une et pas l'autre, le risque d'une succession de réponses managériales mécaniquement inadaptées qui font rebondir le conflit d'une revendication insatisfaite à l'autre. De ces deux points de vue, ce sont les conditions d'organisation et de coordination des négociations, accompagnant les conflits ou y faisant suite, qui sont affectées (Cf. Supra).

L'hybridation des revendications perturbe en outre en profondeur la *lisibilité* (Compère, 2002) des conflits. Une partie des interpellations en termes de RSE peut revenir par exemple à contester au sens fort, en deçà des revendications explicites à des augmentations salariales, les structures profondes de gouvernance de la firme. Le management du conflit est alors dans ce cas très problématique puisque des revendications explicites sont, constamment, susceptibles de masquer des revendications implicites en faisant glisser indéfiniment les négociations sur des fins de non recevoir, et sur des impossibilités de répondre. L'*extension* possible du conflit, qui désigne le fait qu'un conflit peut rester circonscrit à un atelier, un bureau, une entreprise, ou bien faire plus ou moins rapidement et intensément tâche d'huile dans l'ensemble de l'organisation et dans son pourtour, est enfin de plus en plus difficile à prévoir dans le cas des conflits hybridés. Et ce, compte tenu notamment des relais des différentes parties prenantes, elles-mêmes plus nombreuses, et des liens de propagation qui

transitent souvent par des réseaux sociaux souvent spécifiques, et dont les relations peuvent être très difficiles à discerner de l'extérieur.

## Conclusion

Eu égard aux formes de conflits sociaux encore dominantes dans les années 80, une des caractéristiques fortes du développement des nouveaux MS, qui hybrident dans l'entreprise les revendications salariales et les attentes en RSE, est pour les directions et le management la difficulté d'en identifier précisément les sources, d'en anticiper les développements, d'en prédire les issues tout en proposant des solutions adaptées. Les conditions d'organisation – coordination des jeux de négociation, et celles de confiances réciproques minimales que nous avons isolées (Cf. Supra), comme constituant des conditions fortes d'équilibre stabilisant les oppositions et suspendant les conflits, risquent d'être fortement affectées par de nouvelles formes de revendications et d'interpellations relayées par plusieurs MS contemporains. Du point de vue de la possibilité d'anticiper les actions de menaces et de concessions, émanant de chaque acteur et interagissant les uns sur les autres, les courbes de concessions patronales et de résistances salariales risquent, dans certains contextes, d'être très difficile voire quasi impossible à construire en induisant des incertitudes fortes quant à leurs points de croisement possibles. Du point de vue de la théorie des jeux, l'adoption de stratégies dures par l'un des acteurs a des chances d'être plus fréquente, et de se heurter par suite à des stratégies également dures et récurrentes de l'autre acteur au désavantage de chacun (Cf. Supra). Une des caractéristiques centrales des jeux de négociation glissants, qui font suite à ce que nous avons observé comme étant des processus conflictuels de rupture, est qu'ils se caractérisent par une sorte de remise en question globale des règles mêmes qui servent à structurer le jeu («... il s'agit d'un changement de paradigme d'où il résulte que les schémas explicatifs qui permettraient aux uns et aux autres de guider leur action et, finalement, de s'entendre, ne leur sont plus d'aucun secours. Pire : les règles dont le respect assurait des repères stables dans la période précédente deviennent un obstacle à la compréhension de ce qui est en train de se passer », Lantier et Labbé, 2005, p. 16).

Du point de vue de l'auditeur social et du manager, la recherche plus avisée des irritants dans l'entreprise, et dans son pourtour, pourrait dès lors constituer demain un nouvel enjeu poussant au développement de nouvelles formes plus élaborées de veilles sociétales (Lantier et Labbé p. 152 et suiv.). Il reste à vérifier, dans les faits, la probabilité que certaines entreprises et d'abord les plus grandes embauchent dans les années à venir des managers ayant plus souvent des compétences d'auditeurs sociaux, rompus à la lecture par exemple des probabilités de développement et d'issues des conflits transitant par les relais éloignés de plusieurs parties prenantes. Certaines recherches semblent confirmer que, parmi les compétences qui seront demandées notamment au directeur des RH (Igalens & Roger, 2007, p. 457), dont une des fonctions est de manager les conflits sociaux à l'intérieur de la firme, on trouvera de plus en plus la capacité à définir une culture commune qui fédère en interne les consciences autour de projets communs, et sa capacité à expertiser le dialogue social qui s'accroît avec son aptitude à mobiliser ses réseaux à la fois internes et externes.

## Bibliographie

- AAlgan Y. & Cahuc P., *La société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, ed. Rue d'Ulm, Paris, 2007.
- Amadiou J-F. & Rojot J., *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, ed. Management, Paris, 1996.
- Arrow K. J., *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris, 1976.
- Bellenger L., *La négociation*, PUF, 2004.
- Blanchard O., « Commentaire », in Fitoussi J. P. & alii, *Réduction du chômage : les réussites en Europe, Rapports du Conseil d'Analyse Economique*, La Documentation Française, Paris, 2000.
- Bourque R. & Thuderoz C., *Sociologie de la négociation*, La Découverte, Paris, 2002.
- Cadin L. & alii, *Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie, Pratiques et éléments de théories*, Dunod, Paris, 2005.

- Caire G., « Analyse économique du fait syndical », in Chambarlhac V. & Ubbiali G., *Epistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, L'Harmattan, Paris, 2005, pp. 35-49.
- Castel R., « La cohésion sociale », Castel R. & alii, *Les mutations de la société française. Les grandes questions économiques et sociales*, La Découverte, Paris, 2007.
- Cohen D., *Trois leçons sur la société industrielle*, Seuil, Paris, 2006.
- Compère B., *Régulation des conflits du travail, cas pratiques pour DRH*, ed. d'Organisation, Paris, 2002.
- De Carlo L., « Vers une théorie élargie de la négociation. Rationalité, cadres cognitifs et émotions », in *La négociation*, Revue Française de Gestion, N°153, novembre / Décembre, 2004, pp. 45 - 59.
- Freeman R. B. & J. L. Medoff, *Pourquoi les syndicats ?*, Economica, Paris, 1987.
- Gurr T., *Why men rebel ?*, Princeton University Press, Princeton, 1970.
- Hicks J., *The theory of wages*, Macmillan, London, 1964.
- Hirschman A. O., *Exit, voice and loyalty*, Cambridge, Harvard University Press, 1970.
- Igalens J. & Roger A., *Master. Ressources humaines*, Eska, Paris, 2007.
- Lallement M., *Sociologie des relations professionnelles*, La Découverte, Paris, 2008.
- Landier H. & Labbé D., *Le management du risque social*, ed. d'Organisation, Paris, 2005.
- Laroche P., « Syndicalisation et performances des entreprises : une synthèse de la littérature économique récente », in *Encyclopédie des ressources humaines* (Allouche J. & alii, Vuibert, 2006, pp. 1306 – 1318, Paris
- Leibenstein H., « Allocative efficiency versus X-efficiency ». *American Economic R*, 56, n°3, Juin, 1966, pp. 392-415.

- Maurin E., *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*, Seuil, Paris, 2009.
- Neveu E. *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte Paris, 2005.
- Peretti J-M., *Ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003.
- Philippon T., *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Seuil, Paris, 2007.
- Picard D., *La veille sociale, prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, ed. Vuibert, 1991.
- Ray J. E., *Droit du travail, droit vivant 2005 – 2006*, Ed. Liaisons, Paris, 2005.
- Rojot J., «Négociation. Les théories de la négociation», in Allouche J. & alii, *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2006, pp. 804-814
- Simon, H. A., *Rational choice. The contrast between economics and psychology*, Chicago university press, Chicago, 1987.
- Ubbiali G., « Epistémologie et sociologie du syndicalisme », in Chambarlhac V. & alii, *Epistémologie du syndicalisme, construction disciplinaire de l'objet syndical*, L'Harmattan, Paris, 2005, pp. 135-155.



ÉDITION • IMPRESSION • COMMUNICATION

02.31.35.76.95

[www.Inquarto-conseil.fr](http://www.Inquarto-conseil.fr)