

ACTIVITÉS

- Séminaire d'Alger 2009
- Séminaires d'Oran et d'Annaba
- Ateliers 2009
- Agenda 2010

AUDIT SOCIAL

- Pourquoi faire un audit social de mon entreprise?
- L'audit social: une démarche cruciale
- Le bilan social
- Perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb
- Le «métier» d'auditeur social : réalité et devenir?
- L'audit social dans l'économie sociale: un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ?

AVIS D'EXPERT

- Pertinence et limites des indicateurs d'évaluation des entreprises dans les économies en développement
- Le contrat psychologique peut-il aider à mieux appréhender le stress en entreprise?

CONSEIL

- 5 conseils pour évaluer une entreprise
- Le cœur

DIVERTISSEMENT

L'Organisation du Travail à l'ère de la Mondialisation





Réseau régional de l'ALGRH
 Siège: Alger—Dely Ibrahim
 Régions:
 - Alger
 - Oran
 - Sétif
 - Constantine
 Projets:
 - Annaba - Hassi Messaoud - Bejaia

Le réseau régional de l'ALGRH

Ce neuvième numéro de la revue « **Courrier Personnel** » a été réalisé et publié en partenariat avec la Fondation Allemande « **Konrad Audenauer** ».

Revue périodique éditée par l'Association Algérienne des Ressources Humaines ALGRH

Siège social, Rédaction et Administration:
 Cité Ain Allah, Bâtiment 407, A n°2, Dély Brahim, Alger - Algérie
 Tél/Fax: 021 918 529 / 021 918 593
 E-mail: algrh_alger@hotmail.com

Directeur de la publication: Ahmed Mana
 Directeur de la rédaction: Abdelhamid Maïza
 Collaboratrice: Meriem Maïza
 Conception et impression: Medium Communication

La lettre du Président

Activités

- P 6 Séminaire d'Alger - Décembre 2009**
- P 8 Séminaires d'Oran et d'Annaba**
- P 9 Ateliers organisés en 2009**
- P 9 Agenda 2010**

Audit Social

- P 10 Pourquoi faire un audit social de mon entreprise?**
- P 10 L'audit social : une démarche cruciale**
Par Ann-Karen BARTOSZEWSKI, Repreneur
- P 11 Le bilan social**
par Abdelhamid MAIZA, Secrétaire Général de l'ALGRH, Consultant en ressources humaines
- P 16 Perceptions et visions de l'audit social par les DRH du Maghreb**
*Par Soufyane FRIMOUSSE, Doctorant à l'IAE de Corse
et Jean-Marie PERETTI, Professeur ESSEC CERGY et IAE de Corte, Président de l'IAS et
Directeur de l'IAE de Corte*
- P 19 Le «métier» d'auditeur social : réalité et devenir ?**
*Par Aline SCOUARNEC, Maître de Conférences? Université de Caen
et Antoine VENIARD, Professeur, Ecole de Management de Normandie*
- P 29 L'audit social dans l'économie sociale: un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ?**
par Catherine DAVISTER, Chaire Cera « Entrepreneuriat et Management en Economie So-

Avis d'Expert

- P 35 Le contrat psychologique peut-il aider à mieux appréhender le stress en entreprise ?**
*par Virginie MOISSON, Doctorante en Sciences de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence,
Université d'Aix-Marseille III, CEROG
et Jean-Marie PERETTI, Professeur, ESSEC et IAE de Corte*
- P 38 Pertinence et limites des indicateurs d'évaluation des entreprises dans les économies en développement**
*par Jean-Paul TCHANKAM, Professeur, École de Management, Bordeaux
et Zahir YANAT, Professeur, Ecole de Management, Bordeaux*

Conseil

- P 46 Le cœur**
- P 47 5 conseils pour évaluer une entreprise**

Divertissement

- P 49 Des mots et des lettres**
- P 49 Les lois des oies**
- P 49 Cher frère blanc**
- P 50 Les caprices de la langue française**
- P 50 Histoire vraie**

Tu seras un homme mon fils

Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie
 Et sans dire un seul mot te mettre à rebâtir,
 Ou perdre en un seul coup le gain de cent parties
 Sans un geste et sans un soupir,
 Si tu peux être amant sans être fou d'amour ;
 Si tu peux être fort sans cesser d'être tendre
 Et , te sentant haï, sans haïr à ton tour,
 Pourtant lutter et te défendre ;
 Si tu peux supporter d'entendre tes paroles
 Travesties par des gueux pour exciter des sots,
 Et d'entendre mentir sur toi leurs bouches folles,
 Sans mentir toi-même d'un mot ;
 Si tu peux rester digne en étant populaire,
 Si tu peux rester peuple en conseillant les Rois
 Et si tu peux aimer tous tes amis en frères,
 Sans qu'aucun d'eux soit tout pour toi ;
 Si tu sais méditer, observer et connaître,
 Sans jamais devenir sceptique ou destructeur
 Rêver, sans laisser ton rêve être ton maître,
 Penser, sans n'être qu'un penseur ;
 Si tu peux être dur sans jamais être en rage,
 Si tu peux être brave et jamais imprudent,
 Si tu peux être bon, si tu sais être sage,
 Sans être moral ni pédant ;
 Si tu peux rencontrer triomphe après défaite
 Et recevoir ces deux menteurs d'un même front,
 Si tu peux conserver ton courage et ta tête
 Quand tous les autres les perdront ;
 Alors les Rois, les Dieux, la Chance et la Victoire
 Seront à tout jamais tes esclaves soumis
 Et, ce qui vaut bien mieux que les Rois et la Gloire,
 Tu seras un Homme, mon fils.

Rudyard KIPLING

ETRE AUDITEUR, SELON RUDYARD KIPLING

Si tu peux voir refuser ton premier rapport
 Et, sans dire un seul mot, te mettre à le réécrire,
 Ou perdre d'un coup le fruit de bien des efforts
 Sans un geste et sans un soupir

Si tu peux t'investir un peu plus chaque jour
 Si tu peux exprimer tes idées et les vendre
 Et, les voyants trahis, sans trahir à ton tour,
 Pourtant lutter et te défendre

Si tu peux supporter de beaucoup voyager
 Et aimer d'être toujours par monts et par vaux
 Si tu peux avec aisance parler l'étranger
 Sans buter sans cesse sur les mots

Si tu peux faire ton métier sans esprit sectaire
 Mener tes missions avec passion et sang froid
 Et si tu peux faire travailler tes secrétaires
 Sans qu'aucune d'elles ne crie après toi.

Si tu sais analyser, observer et voir
 Sans jamais être subjectif ou destructeur
 Recommander sans empiéter sur les pouvoirs
 Juger sans n'être qu'un censeur

Si tu peux être actif sans jamais être en nage
 Si tu peux être critique sans être impudent
 Si tu sais être juste, si tu sais être sage
 Sans être moral ni pédant

Si tu peux allier indépendance et audace
 Et contre vents et marées toujours faire front
 Si tu peux conserver et la tête et ta place
 Quand tous les autres les perdront

Alors nos entreprises et leurs présidents
 Seront à tout jamais tes esclaves soumis
 Et, ce qui vaut mieux que le pouvoir et l'argent
 Tu seras AUDITEUR mon fils.

La Lettre du Président

L'ALGRH s'est contentée depuis sa création, en mai 1991, d'organiser des séminaires sur différents thèmes liés à la gestion des ressources humaines, principalement à Alger.

L'organisation d'ateliers de réflexion qui a pourtant bien fonctionné au début a été abandonnée faute de public et d'animateurs.

Conscients que l'ALGRH doit toucher un plus large public et de différentes façons, les responsables de l'Association ont décidé depuis 2005 d'organiser des séminaires à l'intérieur du pays : (Annaba, Constantine, Oran, Sétif) et des ateliers de réflexion à Alger, en partenariat avec l'Association de Développement et de Promotion des Entreprises d'Alger (ADPE Alger).

Au vu des résultats obtenus, nous avons décidé pour 2010 d'organiser des séminaires au Sud, à l'Ouest et au Centre Est du pays et de lancer des ateliers à Oran, Constantine et Sétif.

Par ailleurs, l'ALGRH a également inscrit pour 2010 le lancement de deux enquêtes auprès des entreprises publiques et privées.

Il faut rappeler que l'enquête est un outil important que les sociétés et les associations utilisent souvent dans différents domaines d'activités comme, c'est le cas pour les associations membres de la Fédération méditerranéenne des Ressources Humaines FMRH (Algérie, France, Portugal, Italie, Espagne) qui arrivent à déterminer, en matière de salaires, le salaire médium, le salaire moyen, le degré d'utilisation des NTIC, en matière d'organisation, informations et analyses qui sont très utiles aux sociétés qui s'y intéressent.

Ces enquêtes sont nécessaires pour établir un point de situation sur la Gestion des Ressources Humaines dans notre pays et relever les points faibles et les points forts afin de les diffuser auprès des entreprises pour qu'elles puissent se situer, en matière de gestion des Ressources Humaines sur le plan national et sur le plan International et engager les mesures nécessaires pour le développement de ses Ressources Humaines.

C'est pour cela que je demande aux entreprises algériennes d'apporter leur contribution, en répondant aux questions que l'ALGRH leur posera et, en fournissant des informations fiables dont la confidentialité sera strictement respectée.

Par ailleurs, nous rappelons à notre aimable lecteur que La revue courrier personnel a pour ambition de publier des articles pertinents de chercheurs, d'enseignants, de consultants, de responsables d'entreprises et d'organisations et de praticiens et de leur permettre d'échanger et de soumettre à la critique leurs réflexions et leurs recherches sur les entreprises et sur la GRH et à nos lecteurs de se tenir au courant de l'évolution des sciences, techniques et pratiques aussi bien de la gestion des ressources humaines, en particulier que du management, en général.

De ce fait, nous ne saurions trop remercier ceux qui souhaitent nous envoyer des communications qui seront soumises à un comité de lecture pour la sélection et leur publication dans notre revue.

M. Ahmed Mana, Président de l'ALGRH



M. Ahmed MANA
Président de l'ALGRH



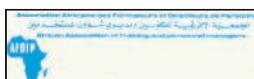
SÉMINAIRE INTERNATIONAL SUR: L'ORGANISATION DU TRAVAIL À L'ÈRE DE LA MONDIALISATION

Les 06 et 07 décembre 2009 – Hôtel El Aurassi - Alger

en partenariat avec:

la **Fondation Konrad Adenauer** et **GTZ**

Et le concours de l'Association Africaine des directeurs du Personnel (**AFDIP**)
et la Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines (**FMRH**)



Programme

1^{ère} Journée

9h-9h 30 : Allocution d'ouverture par Monsieur **MANA Ahmed**, Président de l'ALGRH

9h30-10h00 : Allocution de Monsieur **Thomas SHILLER**, Représentant de la Fondation Konrad Adenauer.

MATINEE : **Modérateur** : Monsieur **ZOUANET Hichem**, Président de l'Association marocaine des gestionnaires et formateurs en Ressources Humaines AGEF, DRH de la centrale laitière Maroc.

10h00- 10h45 : Les nouvelles organisations et les évolutions prévisibles de la fonction Ressources Humaines par **Mohamed MATMATI** Professeur à Grenoble Ecole de Management.

10h45-11h15 : Pause café

11h 15- 12h00 : L'organisation du travail et l'émergence de nouvelles formes de gouvernance par **Samir TOUMI**, Directeur du Cabinet TEAM CONSULTING INTERNATIONAL.

12h00- 13h :30 : Déjeuner

Après-midi : **Modérateur** : **Madame Zeyneb ATTIA**, Présidente de l'Association des responsables de formation et de gestion humaine dans les Entreprises ARFORGHE

13h30 - 14h15 : De la gestion des postes à la gestion des compétences par **Alain MEIGNANT**, Consultant en Management des RH. Enseignant à l'ESSEC et à l'Université Paris Dauphine.

14h15-15h00 : L'apport de la prospective en GRH : Comment anticiper les compétences et les métiers de demain par **Aline SCOUARNEC**, Professeur des Universités, Caen, Responsable du Master RH FA à l'IAE de Caen, Responsable du Cursus FC "1 AN RH" et des modules courts RH, ESSEC, Rédacteur en Chef de la revue Management&Avenir.

15h 00- 15h45 : L'Organisation du travail et la dématérialisation des activités par **François SILVA**, Professeur à l'ESCEM Tour/Poitiers, professeur associé au CNAM, Président du CE-DS, Vice Président de l'IAS.

15h 45- 16h15 : Pause café

16h15-17h00 : Les systèmes d'information Ressources Humaines par **Patrice LOPEZ**, Directeur Afrique à HR ACCESS.

17h00-17h45 : Les nouvelles approches des rémunérations par **Alain MEIGNANT**

2^{ème} Journée

MATINEE : Modérateur : **Monsieur MAÏZA Abdelhamid**, Secrétaire Général de l'ALGRH.

9h00-9h45: Les nouveaux modèles de la formation «blended learning» par **Mr.Youcef HEBIB**, Psychologue et Consultant en RH.

09h45-10h30 : Les nouveaux outils dans les différentes fonctions RH Par **François SILVA**.

10h30—11h00 : Pause café

11h00 -11h45 : L'organisation du travail et l'Interculturel par **BOUCHOUIKA Belkacem**, Psychologue, past Vice Président de Sonatrach et consultant RH.

11h45- 12h15 : L'ergonomie dans l'organisation du travail par **El Hadi FASLA**, Maitre de conférence à l'Université d'Oran, manager cabinet conseil BCS Group.

12h15—13h30 : Déjeuner

Après Midi : Modérateur : **Monsieur François Silva**

13h30- 14h15 : La sécurité au travail par **LAYADI Ouznadji**, Directeur Général de l'IFACT

14h15-15h00 : Le développement économique durable et l'emploi par **Marita RIEDEL**, Directrice du programme de Développement Economique Durable DEVED.

15h00—15h30 : pause café

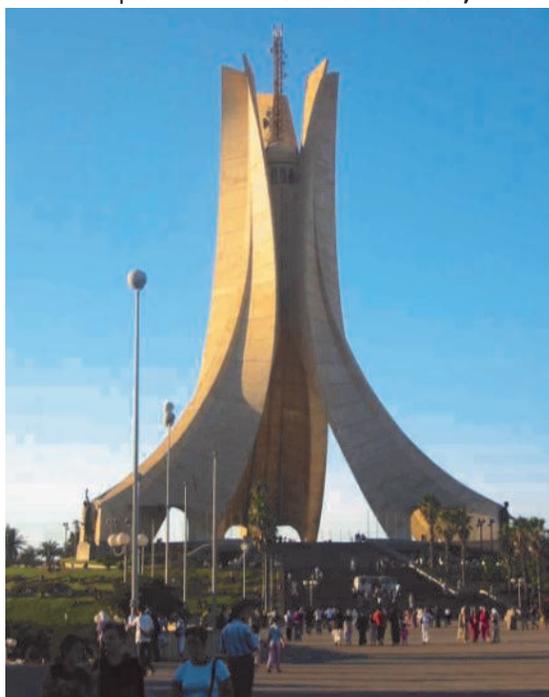
15h30-16h15 : Le management RH de demain au Maghreb, quelles perspectives? Par **Aline SCOUARNEC**.

16h15-17h00 : Les facteurs clés de l'organisation du travail à l'ère de la mondialisation par **Mohamed MATMATI**.

17h00-17h30 : Clôture du Séminaire par Monsieur **MANA Ahmed**, Président de l'ALGRH.

Comité scientifique

MANA Ahmed
MAÏZA Abdelhamid
MEIGNANT Alain
SCOUARNEC Aline
SILVA François



Comité d'organisation

FASLA El Hadi
FRAYA Farouk
MOKHTARI Amara
MOUSSAOUI Lamri

Quel système d'information pour les ressources humaines à l'ère de la mondialisation de la communication



L'ALGRH a organisé à ORAN, en date du 27 et 28 juin 2009, en partenariat avec l'Université des sciences sociales à Oran, un séminaire portant sur « **Quel système d'information pour les ressources humaines à l'ère de la mondialisation de la communication** »

Les thèmes ont abordé la définition et la mise en œuvre d'une Politique Ressources Humaines. L'entrée par le SIRH, l'évolution du Manager vers le E-Manager, la gestion du SIRH par rapport à l'audit social et son application dans deux de nos plus grandes entreprises à savoir la SONATRACH et la SONELGAZ.

Les outils de gestion de l'information auprès de HR ACCES ont été explicités par leur représentant. Le tableau de bord et le bilan social ont fait l'objet d'exposés au même titre que le plan de communication interne à l'entreprise.

Le contrôle de gestion sociale et la problématique du traitement et de la diffusion de l'information, en GRH ont été également abordés.

Enfin le séminaire a également traité l'impact du capital psychologique dans le développement humain.

Concurrence, flexibilité et rémunération des compétences et des performances



L'ALGRH a organisé un séminaire international, le 24 et 25 janvier 2009, en partenariat avec l'Université BADJI Mokhtar de Annaba portant sur le thème: «**Concurrence, flexibilité et rémunération des compétences et des performances** »

Animés par des experts internationaux et nationaux de haut rang, les thèmes suivants ont été abordés au cours de ces deux jours:

Les caractéristiques générales des politiques et systèmes de rémunérations, la classification

des postes de travail à la gestion des compétences, ainsi que le diagnostic des systèmes de rémunérations et son encadrement juridique.

Le rôle des pouvoirs publics et des organisations syndicales, la concurrence, la mondialisation, la mobilité du travail et la rémunération ont retenus l'attention.

Les Systèmes de rémunération dans une PME privée, dans les entreprises des assurances et les entreprises de l'industrie mécanique furent également exposés pour mieux connaître les réalités

sur le terrain.

La liaison entre le rendement et la rémunération, entre la rémunération et les performances individuelles et collectives, de même que les liaisons salaires/résultats et les différentes formes de régulation furent abordées.

Le sujet lié aux stocks option, parachutes dorés et autres formes de participation des cadres dirigeants, n'a pas été ignoré.

A la fin du séminaire des ateliers sur les contrats de travail ont été mis en place.

Ateliers organisés conjointement par l'ALGRH et L'ADPE d'Alger (Association de développement et de promotion des entreprises) durant la période de mai, juin et septembre 2009

- Intervention de Monsieur Thomas Josef Khatal, Conseiller Technique Principal, Programme de Développement Economique Durable - Coopération Technique Allemande (GTZ) sur le thème: "**Mise à Niveau des PME**"

- **Projection du film "les Ressources Humaines"** de Laurent Cantet - durée ; 1heure 20 suivi d'un débat animé par le SG de l'Association Algérienne des Ressources humaines (ALGRH) Monsieur Abdelhamid MAIZA

- Intervention de Maître MIHOUBI El Mihoub, Avocat agréé à la Cour Suprême et au Conseil

d'état Cabinet d'Assistance Juridique et Judiciaire sur **«la Médiation»**

- Intervention de Monsieur ABANE Abdelhamid, Consultant et Gérant de SARL Visibility Consult sur le Thème: **«Les forces et faiblesses de la PME Algérienne»**

- Intervention de Monsieur MAIZA Abdelhamid, Consultant et SG de l'ALGRH Sur le thème : **«Le Management d'un projet»**

- Intervention de Monsieur HARBI Ali, Consultant,expert en développement des PME, manager du

bureau d'études et de conseil Next Step Consulting sur **"Le code algérien de gouvernance d'entreprise et étape de mise en œuvre"**

- Intervention de Madame Leila MAIZA, sous-Directrice "Agence bancaire", spécialisée dans le financement des activités des entreprises sur le thème: **«L'entreprise et le financement bancaire».**

Ces ateliers ont été organisés au niveau du siège de l'A.D.P.E ALGER: DMS ,06 rue Cheikh EL Kamel (Ex Calvaire) Hussein Dey - Alger Tél. Fax : + 213 (0) 21 49 50 87

AGENDA 2010

Programme des Ateliers organisés conjointement entre l'ALGRH et l'ADPE d'Alger prévus pour l'année 2010.

Thème	Communiquant
La Sureté interne d'entreprises. Aperçu des droits et obligations des chefs d'entreprise dans le domaine de la protection du patrimoine.	Général Abderrazak MAIZA, Consultant chez Control- Risks
Le E. Manager	M.HEBIB Youcef Consultant RH
Le plan de communication interne	M.ABASSA, Consultant
Comment réussir vos exportations hors hydrocarbures	M.BETKA Cherif Directeur de la stratégie à CEVITAL
L'évolution du droit du travail de 1962 à ce jour	M.MANA. Ahmed Président de l'ALGRH, Juriste et Qualiticien, Consultant en droit du travail
Les conditions de réussite d'un partenariat	M.ABANE Abdelhamid Consultant et Gérant de SARL Visibility Consult
L'évaluation des compétences	M.MOUSSAOUI Lamri Directeur délégué de PIGIER et ex DRH du groupe ENPC /SPA
Le système d'Exploitation « LINUX »	M.BOUMAIZA Président du Club Open Minds
Les Conditions de travail	M LAYADI. Directeur Général de l'IFAC
La gestion de crise dans une ERP (Entreprise Recevant Public)	Le Colonel KERKEB Abdelhak Directeur chargé de la sécurité à NUMIDIS.
Comment réussir une mise à niveau d'entreprise	M.HARBI Ali, consultant, expert en développement des PME, manager du bureau d'études et de conseil Next Step Consulting

Pourquoi faire un audit social de mon entreprise ?

L'audit est un ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise. Plus simplement, l'audit c'est mesurer des écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels (normes, code du travail, textes réglementaires) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité, d'efficacité...

A quoi sert l'audit ?

C'est un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un diagnostic, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de

recommandations.

Audit social

Un dirigeant d'entreprise a recours à un audit social pour faire vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies.

L'audit est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise en fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles. En faisant apparaître des risques de différentes natures tels que le non - respect des textes.

L'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel, l'inadéquation aux be-



soins des ressources humaines, l'envahissement des préoccupations sociales peuvent mettre en péril l'entreprise.

L'audit peut être demandé à titre préventif (pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné T) ou à titre curatif (pour remédier à une situation qui se détériore).

Groupe Finaxim



L'audit social : une démarche cruciale

Par Ann-Karen BARTOSZEWSKI, Repreneur

Trop souvent négligé par souci d'économies, l'audit social est capital. Certes, le temps qu'il faudra y consacrer décalera d'autant la conclusion de l'affaire. Le coût engendré par cet audit n'est rien en comparaison des mauvaises surprises qui peuvent survenir après l'acquisition. Il vise à vérifier la bonne application de la réglementation sociale dans l'entreprise et à identifier les zones de risques (contrôle Urssaf, prud'hommes...). Mais aussi à faire un point sur la gestion des ressources humaines, à passer en revue les « troupes » et à mesurer le climat social.

La partie juridique de l'audit social, qui doit être confiée à un avocat, consiste à vérifier que le droit du travail est correctement appliqué. S'il ressort, au terme de toutes les investigations menées, une série de dysfonctionnements, le repreneur a deux options : renoncer au rachat ou négocier le prix de cession à la baisse. Dans le deuxième cas, il se servira des résultats de l'audit pour négocier la garantie de passif.

- Avis d'expert

Christelle Verdier, avocate spécialisée en droit du travail, du cabinet Saje

« On commence par analyser les données générales relatives à la société : convention collective applicable qui dépend de l'activité principale, nombre

de salariés en activité et absents... Puis, on vérifie l'existence et la conformité à la loi d'un certain nombre de documents : registre unique du personnel, document unique d'évaluation des risques professionnels, affichages obligatoires en droit du travail, engagements collectifs (plan d'épargne entreprises...). Les contrats de travail sont, bien sûr, l'objet d'un examen approfondi, notamment les CDD, extrêmement réglementés, et les contrats à temps partiel. On s'assure également que les fiches de paie sont correctement établies et que les cotisations sociales ont bien été réglées. »

- Témoignage

Philippe Grard, repreneur de la société Pool Technologie

« Avant de racheter, en novembre 2000, la société Pool Technologie spécialisée dans le traitement des eaux de piscine, j'ai procédé à un audit social avec l'aide d'un expert-comptable. Seuls les éléments papiers ont été analysés car le cédant a refusé que l'on rencontre les collaborateurs avant la cession. Je savais que la société employait les deux fils des actionnaires mais j'ignorais que tous les autres salariés étaient leurs copains. Mauvaise surprise : quand j'ai repris les rênes, ils se sont ligüés contre moi. Absentéisme pour accident du travail bidon, refus de travailler pendant plusieurs jours, assignations aux prud'hommes... ils m'ont fait vivre un enfer. J'ai tenu bon. 100 % de l'effectif a été renouvelé. Et comme le marché est porteur, je m'en suis sorti. »

Le bilan social



Maïza Abdelhamid
Secrétaire Général de l'ALGRH
Consultant en ressources
humaines

Les managers utilisent-ils le bilan social ou le tableau de bord en tant qu'outil de pilotage au service des ressources humaines ?

En tous les cas, se priver de ces outils équivaldrait à méconnaître les charges de l'entreprises et ses prestations en fonction de l'environnement social, et à ne pas avoir un énoncé d'une politique sociale, des objectifs et les mesures prévues pour les réaliser.

C'est quoi un bilan social ?

-Document unique rappelant les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes

-Le bilan social est avant tout un outil d'analyse qui sert à apprécier, à travers des indicateurs chiffrés, les données sociales disponibles dans l'entreprise et à déterminer les priorités d'actions. Il constitue également une base de réflexion pour les partenaires sociaux.

-Le bilan social, outil contributif au dialogue social interne, est un état des lieux de la situation du personnel dans une collectivité. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristiques du personnel et de leurs conditions de travail. Il permet ensuite de repérer les problèmes et dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

Quelles sont les origines du bilan social ?

A la demande du président Hoover en 1929, une équipe de chercheurs fut chargée de la rédaction d'un rapport national sur les tendances sociales aux Etats-Unis. Ce rapport contient la première définition du bilan social : " la valeur de ce bilan doit être trouvée dans l'effort fait pour relier les éléments et facteurs disjoints de la vie sociale américaine. C'est une tentative de considérer la situation comme un tout plutôt que comme une mosaïque de parties.

Le bilan social a vu le jour dans les années 1950 dans les multinationales aux Etats-Unis.

En Europe, c'est incontestablement le travail mené entre 1967 et 1968 par Jacques Delors, alors chef du service des affaires sociales du Commissariat général du plan, dans le cadre d'un séminaire de l'Ecole nationale d'administration (ENA), qui

constitue le point de départ de la réflexion française sur ce bilan social de la nation. Cette importante contribution théorique publiée en 1971 sous le titre " *Les indicateurs sociaux* " entendait développer des instruments de mesure perfectionnés susceptibles d'exprimer l'état d'une nation dans différents domaines de l'activité économique et sociale.

En 1972, aux assises du Conseil national du patronat français (CNPF) à Marseille, il a été fait mention de la liaison entre l'établissement d'un bilan social à celui d'un plan pluriannuel. Le bilan apparaissait ainsi comme le moyen de suivre la réalisation d'un programme.

Le Centre des jeunes dirigeants (CJD), lors de son congrès de 1972 liait également la performance économique à la " performance sociale " : " *Une entreprise qui se voudra, demain, performante sur le plan économique devra l'être sur le plan social* ".

Au début des années soixante-dix la réceptivité de certains chefs d'entreprise au discours sur la " responsabilité sociale " de l'entreprise vis-à-vis de son environnement, de ses salariés et de ses partenaires transcendait les frontières. Le Président d'IBM, M.V. Learson prédisait : " Dans le futur, une entreprise sera jugée autant sur son utilité sociale que sur sa capacité à dégager du profit ".

Dans les années soixante-dix, la France n'était pas, il s'en fallait de loin, le seul pays d'Europe continentale où étaient conduites réflexions et expériences sur le bilan social. Le fait qu'elle ait été, finalement, seule à légiférer en la matière semble avoir entretenu une illusion rétrospective à cet égard.

Les entreprises néerlandaises furent, en effet, les premières au monde à publier des rapports sociaux (*Sociaal Jarverslag*), soit sous forme de " journal interne ", soit au sein du rapport annuel aux actionnaires, soit encore sous la forme

d'un rapport séparé, publié en même temps que le rapport annuel aux actionnaires.

A quoi peut-il servir ?

-Il peut fournir un moyen de mesurer les performances

-Il permet aux entreprises de contrôler et de diriger les performances, étant donné le rapport entre les objectifs sociaux et commerciaux;

-Il permet aux organisations de comprendre les implications des coûts destinés à atteindre leurs objectifs sociaux, communautaires et environnementaux, en fournissant des informations en vue d'aider les entreprises à faire des choix sur les priorités et les pratiques commerciales;

-Il donne aux parties ayant un intérêt dans l'entreprise les informations nécessaires pour vérifier si l'organisation respecte la valeur ajoutée sociale qu'elle s'est fixée;

-Il donne aux parties ayant un intérêt dans l'organisation un degré de pouvoir et d'influence;

-Il permet à l'organisation de faire des déclarations sur ses performances qui sont aussi justifiées et contrôlables que des résultats financiers;

-Il permet à l'organisation d'améliorer d'année en année la gestion de ses performances sociales, de façon globale, participative, transparente et mesurable.

Quels sont les objectifs visés par le bilan social ?

Le bilan social, par la variété et la richesse des données qu'il offre, permet de repérer les dysfonctionnements dans la collectivité mais aussi de voir les améliorations d'une année à l'autre. En outre, il apporte des réponses sur l'atteinte des objectifs préalablement définis.

Outil De management il permet :

-D'observer, d'étudier le personnel,

-de suivre les évolutions,

-de fixer des objectifs et de s'y tenir,

-de stimuler le dialogue avec les agents.

De planification

-Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.

-Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.

-Outil comparatif d'aide à la décision pour les collectivités.

De concertation

-Stimule le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps.

D'information

-Photographie à un instant T : il regroupe en un document unique, les principales données chiffrées.

-Outil de connaissance sociale de la collectivité : il permet de connaître (de manière fine) les caractéristiques des agents de la collectivité et il fournit des éléments contributifs au dialogue social.

Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité dans la façon de dénombrer le personnel et d'analyser ses caractéristiques.

-Vecteur d'information du personnel et des élus locaux sur la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres collectivités sur la base d'indicateurs identiques.

Cas de quelques pays où le bilan social est une obligation légale ?

La France est longtemps restée le seul pays à disposer d'un bilan social légal que doivent élaborer tous les établissements et entreprises d'une certaine taille.

Depuis 1996, la Belgique et le Portugal ont créé une obligation de bilan social. La législation tunisienne prévoit également l'établissement un tel document mais pour les seules entreprises publiques. La notion de bilan social

existe aussi en droit social brésilien.

Le bilan social portugais est très comparable à celui de la France, alors que le bilan social belge, exclusivement centré sur les questions relatives à l'emploi, n'est pas exactement de même nature.

Le bilan social en France a été institué par la loi du 12 juillet 1977 suite au rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise de 1974, qui visait à faire sortir la gestion sociale du relatif et du subjectif.

Le bilan social est donc obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés depuis 1977. Dans la Fonction Publique Hospitalière depuis 1988, un bilan social est établi tous les ans dans les établissements de plus de 300 agents. Dans les collectivités territoriales, le rapport biennal sur l'état des collectivités est obligatoire depuis 1997 et peut permettre d'établir un bilan social. Dans la fonction publique d'État, il n'est pas obligatoire mais tend à se généraliser.

En cas de non présentation du bilan social, le chef d'entreprise peut être poursuivi pour délit d'entrave au fonctionnement du comité d'entreprise. Il est passible des peines prévues à l'article L. 483-1 du code du travail (amendes et/ou peines de prison)

La loi du 20 décembre 1993 fait obligation dans les entreprises de moins de 300 salariés d'établir et d'adresser le rapport annuel d'information au comité d'entreprise. En Belgique les entreprises qui occupent au moins 50 personnes en moyenne, doivent établir leur bilan social suivant le modèle complet.

Celles qui occupent de 20 à 49 personnes en moyenne, peuvent établir leur bilan social suivant le modèle abrégé.

Quelle est l'approche du BIT sur le bilan social ?

Le Bureau international du travail (BIT) mène actuellement une réflexion à ces initiatives (mise en place d'une procédure de certification internationale et également élaboration par des entreprises de codes de bonne conduite à usage interne) qui recourent à ses propres efforts pour généraliser, dans un contexte de libéralisation



des échanges mondiaux, le respect de règles sociales minimales portant sur l'interdiction du travail des enfants, du travail forcé, la non discrimination et la liberté syndicale. A ce titre, le groupe de travail du BIT, sur la dimension sociale de la libéralisation du commerce international, examine actuellement la possibilité d'intégrer des initiatives du secteur privé, notamment les codes volontaires, aux activités du Bureau.

Le Bureau se posait la question de savoir comment apporter une aide à certaines entreprises qui souscriraient à des codes de conduite intégrant les règles de l'Organisation internationale du travail (OIT) et labelliser des systèmes de vérification et des procédures de certification. Les efforts du BIT dans ce domaine ont été récemment relayés par une résolution du Parlement européen proposant la création d'une norme sociale européenne basée principalement sur les conventions de l'OIT et applicable aux entreprises européennes opérant

dans les pays en développement.

Quelles sont les initiatives prises par l'UE en matière d'information sociale ?

L'apparition d'instances d'information et de consultation à caractère transnational et la montée en puissance au niveau communautaire du thème de l'information et de la consultation des salariés sur les mutations et les

tal des travailleurs à être informés et consultés sur la situation économique et les perspectives futures de à donner accès à une partie de la réalité interne de l'entreprise de manière pertinente pour un observateur extérieur. L'analyse de ratios et d'indicateurs rendant compte des mesures en faveur de l'emploi, de la répartition des différents types de contrats de travail, du développement du temps partiel, de la formation, de l'égalité des hommes et des femmes doit permettre d'approcher une " valeur ajoutée sociale " susceptible d'être mise en relation avec la valeur ajoutée économique de l'entreprise.

Quel est le contenu du bilan social ?

Le bilan social ne doit contenir que des éléments d'information chiffrés, à l'exception de toute autre donnée qui ne serait pas traduite en chiffres. Ces informations sont présentées sous forme de rubriques groupées en 7 chapitres:

I Emploi : ventilation des effectifs suivant plusieurs critères, variations intervenues au cours de l'année, absentéismes... ;

II Rémunération : rémunération et charges accessoires : masse salariale, rapport entre les rémunérations des cadres et celles des ouvriers, part des frais de personnel... ;

III Conditions d'hygiène et de sécurité : accidents de travail, maladies Professionnelles, dépenses en matière de sécurité ;

IV Autres conditions de travail : durée du travail, organisation du travail, dépenses d'amélioration des conditions de travail ;

V Formation :

VI Relations professionnelles : composition du comité d'entreprise, accords signés dans l'entreprise, mesures d'information et de communication... ;

VII Autres conditions de vie relevant de l'entreprise : œuvres sociales, charges complémentaires pour des prestataires telles que la maladie, la vieillesse

transformations des entreprises sont des éléments qui ne sont pas étrangers à la logique du bilan social et pourraient constituer un environnement favorable à une renouvellement et à un élargissement de cette logique.

La directive du 22 septembre 1994 sur l'information et la consultation des salariés dans les entreprises communautaires constitue, en quelque sorte, l'acte de naissance du dialogue social à ce niveau élevé de structuration des unités économiques. Les décisions de justice rendues après l'annonce de la fermeture de l'établissement industriel du groupe Renault à Vilvoorde (Belgique) ont donné à cette nouvelle obligation d'information et de consultation une portée bien réelle.

Le thème de la participation des salariés constitue par ailleurs un enjeu important du projet de directive portant création d'un statut de société européenne. Enfin, l'objectif d'une reconnaissance sur l'ensemble du territoire de l'Union du droit social fondamen-

Quels sont les principaux indicateurs du bilan social ?

Les effectifs	<ul style="list-style-type: none"> Personnel permanent Personnel permanent en équivalent temps plein Autres personnels non permanents Autres personnels gérés Effectif suivant le statut Effectif par filière Effectif par catégorie hiérarchique Effectif par service, par direction Âge de l'effectif Âge par statut et par cadre d'emplois Ancienneté dans la collectivité Taux d'encadrement Effectif exerçant un encadrement par catégorie Effectif à temps non complet Effectif à temps partiel Effectif par lieu de résidence
Les flux	<ul style="list-style-type: none"> Entrées et sorties Taux de recrutement Taux de sortie Taux de rotation Taux de remplacement Projection de départs en retraite
Les recrutements et les carrières	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement Situation antérieure des agents recrutés Recrutement sur emploi nouveau ou vacant Modalités de recrutement Mobilité interne Avancement de grade et promotion Agents au dernier échelon Mode de promotion
Temps de travail et absence	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de jours travaillés dans l'année Cycle de travail Maladie ordinaire Taux d'absence pour maladie de courte durée Répartition des absences Nombre de jours travaillés dans l'année Cycle de travail Maladie ordinaire Répartition des absences Durée des arrêts de travail Congés longue maladie et maladie de longue durée Autres absences Coût des absences
Les travailleurs handicapés	<ul style="list-style-type: none"> Taux de travailleurs handicapés
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération nette moyenne Part des primes dans la rémunération
Relations professionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Organes paritaires Moyens mis à disposition des représentants du personnel Conflits sociaux Avantages sociaux
Conditions d'hygiène et de sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Accidents du travail Maladie professionnelle Taux de fréquence et de gravité Accidents par cadre d'emplois Coûts financiers des accidents Hygiène et prévention des risques professionnels Personnel chargé de la sécurité
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Organisation du temps de travail Surveillance médicale du personnel
Formation	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de qualification Types de formations suivies dans l'année Organisme dispensateur de formateur Taux de présence en formation Nombre d'agents bénéficiaires d'au moins une formation Durée moyenne par action de formation Durée moyenne par agent en formation Demandes non réalisées Causes de non réalisation Plan de formation Coût de la formation.
Masse salariale et budget dans la collectivité	<ul style="list-style-type: none"> Masse salariale brute Masse salariale nette Part de la masse salariale dans le budget de fonctionnement Evolution comparée dépenses de personnel/ autres dépenses de fonctionnement Coût moyen par emploi permanent

Quelles sont les limites du bilan social ?

L'exploitation du bilan social passe par la communication du bilan à tous les services. Des réunions d'échanges avec les chefs de service et la direction des ressources humaines permettent de dégager les priorités, « d'expliquer » les résultats, de « faire passer des messages » et d'informer. Ainsi la Direction des ressources humaines a une vision plus précise de la population gérée. Outil de communication, il est important de le diffuser au plus grand nombre, soit dans sa totalité, soit en présentant les informations clés. Le bilan social ne résout aucun problème : il guide les responsables dans la formulation des bonnes questions ou dans le repérage des manques du système d'information.

Le bilan social, en globalisant les données, porte en lui ses propres limites: l'agrégation des données rend parfois malaisée leur interprétation. Les questionnaires des

Le bilan social, en globalisant les données, porte en lui ses propres limites: l'agrégation des données rend parfois malaisée leur interprétation.

ressources humaines sont très vite conduits à analyser ce taux global par direction, métier, tranche d'âge, etc.

Pour rendre un bilan social utile et reconnu, il faut pouvoir le segmenter au niveau des directions. L'étude par secteur d'activité et leur

comparaison transforme le bilan social en un outil dynamique. Pour ce faire, le choix d'indicateurs pertinents est fondamental.

Du sens donné aux informations contenues dans le bilan social naissent de nouvelles questions sur la gestion des ressources humaines, passée et à venir.

De nouveaux objectifs s'élaborent, de nouveaux indicateurs sont créés. Ceux-ci peuvent être utilisés uniquement par les questionnaires, sous forme de tableaux de bord ou bien enrichissent le bilan social des années suivantes.

Le bilan social peut être considéré comme un tableau de bord spécifique dont le principal objectif est la communication et le dialogue social. Mais l'objectif d'action est peu présent compte tenu du nombre important d'informations. Le bilan social peut constituer une bonne base de départ pour la constitution ultérieure de tableaux de bord.

Une étude conduite par l'université des

sciences sociales de Toulouse I lors du colloque sur le 20^{ème} anniversaire du bilan social, intitulée « bilan social et pratiques de pilotages et points de vue de DRH » réalisée vingt ans après l'application de la loi de 1977, souligne les limites suivantes: - ni la loi, ni les décrets sur le bilan social n'ont été amendés, alors que d'autres lois sociales ont eu des interférences sur le contenu du bilan social des entreprises et que les préoccupations sociales ont fortement changé depuis la décennie 1990.

Ainsi la législation sociale a donc été modifiée substantiellement à plusieurs reprises depuis vingt ans, sans que le bilan social ait été adapté

- le bilan social n'est pas adapté aux préoccupations sociales et à la législation -il faut le fusionner avec d'autres documents obligatoires (rapport sur l'égalité hommes / femmes par exemple)

- le courant critique du bilan social met en avant les éléments suivants :

- le caractère exclusivement qualitatif et l'abondance d'une masse de données juxtaposées

- des indicateurs qui traduisent mal la réalité, le choix de la moyenne rendant les interprétations difficiles.

- Les incohérences de calendrier de présentation du bilan aux partenaires sociaux d'une part et à l'assemblée des actionnaires d'autre part.

La présente étude fait également ressortir que :

-les entreprises soulignent toute l'absence de retour du Ministère du travail, de leur tutelle et même de leur groupe.

-la carence de présentation ne semble pas réellement sanctionnée.

-Le bilan social, pour être compris et exploité, devrait être assorti de commentaires et de graphiques, permettant une meilleure lisibilité.

La conclusion met l'accent sur le fait que malgré le souhait affirmé de conserver cet outil, on serait fortement tenté d'en proposer une refonte significative.

Enfin, il n'a pas été jugé utile de créer un organisme chargé de certifier le bilan social à l'instar des commissaires aux comptes dans les matières financières et de ce fait il n'y a aucune garantie sur la véracité des informations contenues dans le bilan social. La certification pourrait se faire avec les comptes financiers comme le font actuellement les belges.



Soufyane FRIMOUSSE
Doctorant à l'IAE de Corse

PERCEPTIONS ET VISIONS DE L'AUDIT SOCIAL PAR LES DRH DU MAGHREB



Jean-Marie PERETTI
Professeur ESSEC CERGY et IAE de Corte,
Président de l'IAS et Directeur de l'IAE de Corte

Introduction

L'institut international de l'audit social (IAS) a mené une enquête sur l'image de l'audit social auprès des DRH et autres parties prenantes pour leurs besoins et attentes en ce qui concerne l'audit social. Les premiers résultats présentés lors de l'Université de Printemps de l'Audit Social à Marrakech révèlent que le terme d'audit social est souvent assimilé à une procédure lourde source d'une perception négative chez les DRH. Néanmoins, ce concept est également considéré comme un facteur de progrès.

Dans le cadre de l'espace euro-maghrébin et des accords entre les trois pays du Maghreb et l'Europe, il nous est apparu utile d'étudier les convergences euro-méditerranéennes en matière d'audit social et de responsabilité sociale.

Le rapprochement entre l'Union européenne et le Maghreb contraint les entreprises locales à renouveler leurs politiques et pratiques RH afin d'acquiescer des avantages compétitifs. Dans cette optique, les relations partenariales euro-maghrébines peuvent contribuer, sous certaines conditions, au développement des firmes locales ; et d'autre part, elles permettent, à l'aide de partenaires dûment choisis de diffuser les bonnes pratiques de GRH. Ce processus d'adoption de politiques et pratiques nouvelles, peut être sélectif et/ou créatif.

Dans le cadre de cette communi-

cation, nous examinons l'hypothèse selon laquelle l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH, désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et compétences clés, favorise la convergence et le recours à l'audit social en nous appuyant sur une étude menée auprès de 64 DRH dans les trois pays du Maghreb.

1. Apprentissage stratégique et Audit Social: quels apports ?

Les chercheurs ont souvent mis en évidence la contribution de la fonction Ressource Humaine (FRH) à la création de valeur économique et au développement du capital humain tout en s'intéressant à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La recherche en sciences de gestion étudie l'alignement entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les performances économiques et sociales de l'entreprise. Dans le cadre de l'internationalisation des firmes dans l'espace euromaghrébin, l'apprentissage stratégique des pratiques de GRH, désignant le mouvement d'accumulation, d'acquisition, de consolidation et de combinaison des ressources et compétences clés, peut contribuer à la conciliation entre les contraintes économiques et la responsabilité sociale par le recours à l'audit social. Face à une concurrence de plus en plus exacerbée, les firmes portent un intérêt croissant aux opportunités d'apprentissage. Néanmoins, l'acquisition de ressources et compé-

tences n'est pas pour autant systématiquement significative d'accroissement des performances. Cette recherche d'apports externes présuppose une capacité d'accumulation interne à la firme (assimilation et appropriation).

De nombreuses publications analysent la thématique de l'apprentissage⁴. Certaines s'attachent à en déterminer les conditions préalables, alors que d'autres se focalisent sur la distinction des types d'apprentissages. Seuls quelques travaux étudient ce phénomène en tant que mode de transfert et de diffusion des pratiques de GRH. C'est dans cette perspective que se situe cette contribution. En effet, les trois pays du Maghreb, peuvent franchir les obstacles provoqués par la création de la zone de libre échange en attirant des firmes étrangères capables de transférer des compétences et d'une manière générale de transmettre des modes organisationnelles et des techniques performantes (Laval, Guilloix, Kalika, 1998, Ameziane et Ali 1999). Dans cette perspective, l'audit social revêt un intérêt majeur.

1.1. Audit Social et apprentissage stratégique : vecteurs de convergence

L'ouverture des frontières et l'apparition de normes internationales sociales et éthiques font de l'audit social une discipline et une démarche de plus en plus sollicitées. Le recours à l'audit social contribue à renforcer le développement de la GRH. L'audit social

est un instrument d'évaluation de la compétitivité des ressources humaines, acteurs des performances de l'entreprise et créatrices de valeurs. Cet outil stratégique participe d'une part, à l'amélioration des décisions stratégiques et opérationnelles ; et d'autre part, à la conciliation de l'économique, du social et de l'humain (Peretti, 1998). En d'autres termes, l'audit social peut permettre aux entreprises maghrébines de continuer à façonner des stratégies de ressources humaines cohérentes, c'est à dire capable d'utiliser et de développer le potentiel humain afin d'être plus performantes. L'audit social doit également favoriser, par le biais notamment de l'apprentissage stratégique, la diffusion du concept de responsabilité sociale des entreprises.

Cet outil est au service du pouvoir décisionnel de l'entreprise. Il fournit des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles, faisant apparaître des risques de différentes natures tels que :

- le non-respect des textes,
- l'inadéquation de la politique sociale aux attentes du personnel,
- l'inadéquation aux besoins des ressources humaines.

Ce diagnostic peut permettre aux entreprises d'assumer leur responsabilité sociale en améliorant les conditions de travail.

Cette amélioration passe par la crédibilité et les compétences du management, la transparence de la communication interne, le respect des valeurs de chacun, la répartition équitable des opportunités telles que la rémunération, la formation (Benraïss, Peretti,

2003). Les entreprises socialement responsables ont une meilleure image et bénéficient d'un jugement favorable envers la société mais aussi leurs employés (Yanat, Tchankam, 2004).

1.2. Audit Social: diffusion et contrôle de la RSE

Le recours à l'audit social, peut participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH vers les entreprises au Maghreb car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison.

L'audit social peut concerner le contrôle de la qualité de l'information relative au personnel, celui de l'application des procédures internes ou externes, le contrôle encore de la conformité à la GRH. L'audit social doit favoriser la diffusion aux entreprises maghrébines du concept de responsabilité sociale des entreprises. Selon la commission des communautés européennes, ce dernier correspond à « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Commission des communautés européennes, 2001, p.7). Selon Caroll (1979), la RSE regroupe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des entreprises. Dans sa pyramide de la responsabilité sociale, il distingue un niveau économique, légal, éthique et philanthropique.

S'agissant du niveau économique, Caroll rappelle que l'entreprise se doit de produire des biens et services afin de répondre aux besoins de la société tout en réalisant des profits. Concernant l'aspect légal, l'entreprise est dans l'obligation de respecter la loi et la réglementation. Les standards, les normes et attentes de la société vis à vis de ce qu'elle considère comme juste représente la partie éthique. Enfin, le niveau philanthropique représente l'ensemble des actions engagées par l'entreprise dans le but d'être une entreprise citoyenne. Pour Lorriaux (1991), la RSE

se décline en deux grands niveaux : une responsabilité à l'égard des employés (conditions de travail, rémunérations), responsabilité à l'égard de la société à travers la diffusion de produits, la préservation de l'environnement, l'amélioration de la qualité de vie.

L'audit social peut donc permettre de diffuser et de vérifier les engagements dans le domaine de la RSE mais également de contrôler et d'accompagner les processus de certification et de normalisation (Allouche et alii, 2004 ; Saulquin, 2004). La certification repose sur une représentation formalisée des activités productives en tant que résultat d'un processus d'acquisition et d'accumulation de connaissances. Les normes de management de la qualité ISO 9000 s'inscrivent dans cette logique. Selon Bénézech et alii (2001 ; 2003), le processus de certification est susceptible de générer des effets d'apprentissage. Garantir la qualité des services ou produits proposés par le biais de la certification sous-entend que les caractéristiques du mode de production puissent

Le recours à l'audit social, peut participer à la diffusion des bonnes pratiques GRH vers les entreprises au Maghreb car chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison.

Le rapprochement entre l'Union européenne et le Maghreb contraint les entreprises locales à renouveler leurs politiques et pratiques RH afin d'acquiescer des avantages compétitifs.



être décrits et maîtrisés par l'entreprise. Les processus de certification et de normalisation induisent la formalisation des pratiques et procédés et soulignent l'implication et la mobilisation des ressources humaines (Chaouki et Yanat, 2004). Au-delà de la qualité, ce sont les normes sociales que l'audit doit également s'efforcer de contrôler. La certification selon une norme sociale s'appuie sur le respect des droits fondamentaux : hygiène et sécurité de travail, discipline, horaires de travail, rémunération. La certification sociale suppose une conformité établie (Igalens et Peretti, 2004). Selon Thévenet (1999), l'audit social analyse la qualité et l'efficacité des interactions du binôme individu/organisation.

Bien évidemment, l'audit social établit un constat dont l'objectif est d'engager une action visant à améliorer la relation de l'individu au sein de l'entreprise. Pour Joras (2004), l'audit social est « une démarche mandatée et indépendante, d'examen et d'évaluation, d'une part pour assurer que les processus (process, procédures, procédés) et les performances documentées qui en résultent, répondent aux exigences d'un référentiel stipulé ; et d'autre part, pour en dégager et mesurer les écarts en précisant éventuellement de leurs origines, leurs causes, leurs impacts et consé-

quences » (Joras, 2004, p.244).

2. Audit Social: au-delà de la diffusion de la RSE, la conciliation entre performances économiques et sociales

L'audit social s'appuie sur la notion de performance sociale. Cette dernière est étroitement liée aux interactions du binôme entreprise/société. En effet, l'entreprise agit dans un environnement social, politique et écologique. En ce sens, elle se doit d'assumer des responsabilités légales et économiques mais aussi des responsabilités sociales. La responsabilité sociale de l'entreprise a pris naissance au sommet de Rio en 1992. Ce mouvement n'appréhendait que l'aspect environnemental. Depuis, cette notion s'est étendue aux salariés notamment.

2.1. Performance sociale : quelques précisions

Les travaux de Carroll (1979) constituent une étape importante dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise. Trois dimensions dominent le modèle de Carroll: les principes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) articulés autour de quatre ensemble (économique, légal, éthique et discrétionnaire) ; les difficultés sociales (discriminations raciales...) et le mode de résolution retenu afin d'assumer la responsabilité de l'entreprise. Wartick et Cochran (1985) complètent l'approche de

Carroll en précisant la dimension « gestion des domaines sociaux » (identification, analyse, réponses...). Wood (1991) présente une définition de la performance sociale de l'entreprise (PSE) fondée sur les principes de responsabilité sociale mais également les processus de gestion, les politiques et résultats observables liés aux relations sociales de l'entreprise.

De son côté Clarkson (1995) définit la PSE comme la capacité à gérer la satisfaction des parties prenantes. Cette définition met le point sur l'impérative obligation pour une entreprise de considérer l'ensemble de ses partenaires. En effet, la performance diffère selon le type d'acteurs. Pour les uns, la dimension économique et financière est à privilégier alors que pour d'autres la dimension sociale est plus importante (Le Louarn et Wils, 2001). En ce sens, il revient à l'entreprise d'établir un équilibre entre les différentes demandes tout en conciliant les impératifs économiques et les obligations sociales (Saulquin, 2004). La recherche d'indicateurs sociaux de performance (ISP) s'inscrit dans cette perspective.

2.2. Vers une direction de la RSE ?

Morin, Guindon et Boulianne (1996) proposent des ISP à partir de quatre critères : la mobilisation des salariés, le climat de travail, le rendement des salariés et le développement des salariés. Les principaux indicateurs sont le taux d'absentéisme, le taux d'accidents, la chiffre d'affaires par salarié, l'effort de formation et la mobilité interne des salariés. Par conséquent, la FRH est amenée à considérer le salarié comme un client interne dont la satisfaction agit sur les performances de l'entreprise (Peretti, 1999). Selon Igalens (2003), la fonction de Direction des Ressources Humaines s'oriente vers une direction de la Responsabilité Sociale. Saulquin (2004) regroupe les pratiques sociales décrites par Pfeffer.



Aline Scouarnec
Maître de Conférences
Université de Caen

Le «métier» d'auditeur social: réalité et devenir ?



Antoine Veniard
Professeur
Ecole de Management de Normandie

Introduction

«Aujourd'hui encore, tout un chacun peut se prévaloir du titre d'auditeur social dans la mesure où la profession n'est pas réglementée et où, pour l'instant, il n'existe pas d'enregistrement de cette profession auprès de la CNCP, Commission nationale de certification professionnelle, rattachée au ministre en charge de la formation professionnelle. Cependant, si le titre n'est pas protégé, le marché de l'audit social existe et c'est seulement à travers lui que l'audit social trouve sa légitimité» (Combemale, Igalens, 2005). Partant de ce constat, qu'en est-il de l'auditeur social ? de ses missions ? de ses compétences ?

L'objet de cet article est précisément - en prenant appui sur une enquête terrain réalisée en février 2005, de nature prospectiviste, basée sur l'avis d'experts (Boyer, Scouarnec, 2002) - de s'interroger sur la réalité et le devenir de l'auditeur social. Au regard du contexte, des évolutions juridiques, des attentes des clients (externes et internes), il s'agira de définir le champ d'action de l'auditeur social, aujourd'hui et demain ainsi que les compétences mobilisées. La rapide évolution de l'environnement impose de prendre du recul pour imaginer les différents «possibles» de ce qui sera peut-être demain un métier à part entière : l'auditeur social.

Dans une première partie, nous poserons le cadre conceptuel et méthodologique de

ce travail de recherche, dans une deuxième partie, nous présenterons les premiers résultats obtenus.

1. Cadre conceptuel et méthodologique

Ce travail s'intègre dans une réflexion sur les conséquences de la théorie des parties prenantes sur l'organisation et en particulier sur ses effets sur les activités d'audit social. Nous présenterons donc brièvement le cadre théorique lié aux parties prenantes puis nous montrerons l'intérêt d'avoir recours aux approches dites de « prospective métier » (Boyer, Scouarnec, 2002, 2005), tant d'un point de vue conceptuel que méthodologique.

1.1 - Le cadre conceptuel

De nombreux auteurs ont contribué à la constitution du courant dit des parties prenantes. Nous allons en faire une rapide présentation.

1.1.1 - La théorie des parties prenantes

C'est certainement à Freeman (1984) qu'il revient d'avoir le premier systématisé la notion de parties prenantes.

Pour Evan et Freeman (1983), le concept de partie prenante est une généralisation de celui d'actionnaire, qui a été indûment privilégié par les théories existantes.

Pour lui, les parties prenantes comprennent les groupes « qui sont vitaux pour la survie et la réussite de l'entreprise ». La plupart des théoriciens des parties pre-

nantes procèdent à la même distinction et représentent ainsi les parties prenantes dans une grande entreprise.

Selon Mitchell et al. (1997), il n'existe pas de désaccord majeur sur la nature des entités concernées : personnes, groupes, rivaux, organisations, institutions, sociétés, environnement naturel. Certains auteurs les considèrent comme des participants ou des composantes de l'entreprise.

Dans leur travail de synthèse, Mitchell, Angle et Wood (1997) présentent et analysent vingt-sept définitions des parties prenantes, étalées sur une période allant de 1963 à 1995. Dans la littérature anglo-saxonne en particulier, on distingue les shareholders (actionnaires) et les autres stakeholders. Freeman (1984) les définit comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Mercier (1999), quant à lui, définit les stakeholders comme l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. La théorie des parties prenantes propose d'appréhender l'organisation comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (Donaldson et Preston, 1995). Elle donne ainsi aux valeurs et à l'éthique une place centrale.

Ainsi pour Pesqueux et Biefnot (2002), « c'est alors qu'apparaît la responsabilité sociale de l'organisation et que le modèle de l'organisation en parties prenantes, qui lui sert de support, vient constituer un renouvellement de la représentation du rapport qui s'instaure entre l'organisation et ses partenaires. La question de la responsabilité sociale se concrétise alors autour « du concept de « triple bottom line » : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. Le débat est ainsi ouvert entre stakeholder (partie prenante), shareholder

(actionnaire) et entre stakeholders entre eux » (Pesqueux et Biefnot, 2002).

Comme le précisent Igalens et Joras (2002), « la plupart des définitions de la responsabilité sociale des entreprises la décrivent comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités industrielles et commerciales. Pour cette raison, on évoque parfois la notion de triple résultat : une bonne performance devient alors économique, sociale et environnementale ». Dans le livre vert de la Commission des Communautés européennes, la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) a été définie comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec toutes leurs parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...) et ce afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et investir dans le capital humain et l'environnement ». Ce cadre théorique étant ainsi posé, on comprend l'importance grandissante des activités d'audit social et en conséquences, des évolutions à venir en termes d'activités, de formation et de compétences pour l'auditeur social.

1.1.2 - Les travaux sur le devenir des métiers

Ayant posé le cadre théorique relatif aux parties prenantes et à la responsabilité sociale, nous présentons maintenant les fondements des approches dites de prospective métier. Comme le souligne Boyer (2002), la prospective métier ou plus générale-ment la réflexion sur le devenir des métiers « est un thème qui intéresse par définition de nombreux acteurs :

- les salariés qui exercent leurs talents dans un ou plusieurs métiers et qui souhaitent connaître les compétences qui leur seront demandés à l'avenir.

- les responsables hiérarchiques de ces mêmes salariés soucieux de s'assurer que les compétences requises par les activités futures de l'entreprise seront bien détenues par leurs collaborateurs.

- les directions des ressources humaines qui ont en charge la régulation du personnel de l'entreprise et notamment l'évolution des salariés.

- les organismes de formation interne ou externe aux entreprises soucieux de proposer des programmes pédagogiques visant à faire évoluer dans le sens attendu par le marché de l'emploi les compétences des participants, qu'ils soient en formation initiale ou continue.

- les autorités politiques très sensibles à l'évolution de la compétitivité du pays dont ils ont la responsabilité. »

De plus en plus, les réflexions de prospective métier et en particulier les activités liées à l'observation des métiers constituent un véritable savoir actionnable au sens d'Argyris (2003) pour les équipes RH (Boyer, Scouarnec, 2005). En effet, les trois principes suivants semblent être respectés :

1. Il y a correspondance entre les intentions des acteurs et les résultats effectifs : ceci semble possible car la mission d'analyse et d'anticipation a comme objectif de réduire les asymétries d'information et donc l'incertitude entre les différents acteurs intéressés par les problématiques métiers.

2. D'une manière telle que les effets perdurent : la mission de veille et de communication remplit cet objectif.

L'observation des métiers ne peut se concevoir que dans une vision dynamique du temps. En partant des travaux de Méric (2001), nous posons les quatre attitudes possibles à l'égard du temps :

- la rétrospection : c'est la prise en compte du passé ;
- la prospective : c'est la prise en compte du futur ou plus exactement des futurs possibles ;

- la réaction qui consiste à réagir après un événement.

- la pro action qui consiste à anticiper, à agir avant.

Nous considérons à ce niveau qu'elle permet de réconcilier le temps de la réflexion et le temps de l'action.

3. Sans dégradation du niveau existant d'efficacité dans la résolution des problèmes. Le «terrain» ne se conçoit donc pas comme un espace de simple observation mais comme un espace de co-conception de l'action collective. C'est dans ce cadre que se conçoit l'observation des métiers. Un observatoire des métiers est une instance technique d'aide à la décision.

Il est chargé de fournir toute information utile concernant la gestion de l'emploi et des compétences.

Cette mise à disposition de l'information suppose une dimension de veille sociale. En effet, un observatoire des métiers doit se concevoir comme un lieu d'échange, de confrontation d'idées et de construction des «possibles».

Dans ce cadre, l'observatoire est donc chargé de mener des travaux d'analyse ou de coordonner des études relatives aux métiers concernés et de les projeter dans l'avenir.

Dans un contexte où avoir un métier, ce n'est plus être libre au sens où l'entendait Proudhon (j'ai un état, je peux aller partout, je n'ai besoin de personne), mais c'est être détenteur d'un patrimoine dont on pense, à tort ou à raison, qu'il a une valeur sur un marché du travail qui transcende celui de l'entreprise (Piotet, 2002), on comprend alors l'enjeu tant individuel que social, voire sociétal que représente le devenir des métiers. L'observation des métiers se trouve ainsi légitimée en ce qu'elle se pourvoit comme réductrice d'incertitude, d'asymétries d'information et qu'elle permet une meilleure appréhension de l'espace-temps.

La problématique d'une prospective des métiers peut prendre diverses orientations:

- Il s'agira pour l'organisation et l'individu de s'intéresser à l'évolution des compétences nécessaires à l'exercice d'une activité, d'un métier.

- Il y aura lieu de prendre en compte les relations entre le devenir d'un métier individuel et le métier de l'entreprise auquel il se rattache. Les articulations entre l'un et l'autre sont souvent plus complexes qu'il n'y paraît : par exemple, ce n'est pas parce qu'un métier d'entreprise est stagnant ou décroît même sensiblement qu'il ne peut procurer des débouchés intéressants compte tenu parfois du taux de renouvellement des effectifs, qui peut être plus important que celui de la décroissance elle-même.

- Pour chaque métier, on pourra au moins se poser trois types de questions. S'agit-il:

- D'un métier perdu » pour lequel, quel que soit l'effort de formation, la certitude de l'abandon est acquise ?

- D'un métier en survie positive pour lequel les compétences nécessaires à son exercice doivent évoluer avec les formations correspondantes ?

- D'un métier naissant, au contenu pas toujours facile à cerner ?

L'évolution des diverses composantes d'un métier n'est pas homogène : de nombreux facteurs devront être pris en compte:

- les variables contextuelles d'organisation, de filières, de métier d'entreprise;

- les mutations technologiques, tel l'impact considérable des TIC;

- les changements économiques comme la mondialisation, les vagues de concentration et fusions;

- les évolutions juridiques et institutionnelles, comme celles relevant de l'écologie, des conditions de travail;

- les mutations sociologiques comme les changements de comportement du consommateur, des acteurs.

Il convient, en permanence, de placer toute réflexion sur le

contenu des métiers individuels dans une dimension rétrospective et prospective. En effet, un historique des métiers permet une meilleure compréhension de la construction du métier individuel. Il conduit à relativiser parfois l'importance du présent dans la détermination du futur, ce que Michel Godet (Godet, 1997) appelle « l'illusion des nouveaux métiers ». La capacité d'un métier individuel à supporter plusieurs périodes de mutation doit nous inciter à être plus circonspects quant à l'impact de mutations répétées ou anticipées.

1.2 - La méthodologie mise en œuvre

Pour cette étude sur le devenir de l'auditeur social, nous avons utilisé la méthode nommée P.M pour Prospective Métier, qui comprend plusieurs étapes que nous détaillons dans le tableau ci-après.

Nous allons faire une rapide présentation de la façon dont se déroule cette étude.

L'analyse documentaire

Dans un premier temps, nous avons réalisé un état de l'art sur le sujet. Pour ce faire, nous avons constitué une base documentaire à partir de données provenant de journaux académiques français ou anglo-saxons, de revues de presse ou d'études réalisées sur l'audit social en général. Nous avons ensuite sélectionné un ensemble d'acteurs-experts (20 au total) de par leurs expériences et parcours.

Les entretiens d'acteurs-experts

Nous avons en effet réalisé 20 entretiens en profondeur auprès de ces acteurs-experts. Ces entretiens ont tous été réalisés de la même manière autour de trois thèmes essentiels:

- Quelles sont les **principales mutations externes** (liées à l'environnement externe de votre entreprise) que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces

mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique ou politique)

- Quelles sont les **principales mutations internes** que vous êtes en train de vivre et qui ont ou auront un impact sur votre organisation et sur vos métiers ? (ces mutations peuvent être d'origine économique, juridique, technologique, sociologique, politique ou organisationnelle)
- et enfin, quels sont vos **souhaits de changements prioritaires** quant aux compétences ou métiers liés à l'environnement. Ces entretiens, d'une durée de deux heures environ, ont tous été retranscrits intégralement. L'analyse de contenu et la rédaction d'un questionnaire Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu.

Cette analyse de contenu a été réalisée par codage thématique. Ce travail nous permet actuellement de construire un questionnaire qui sera envoyé d'ici l'été aux acteurs-experts. Après l'analyse de ce questionnaire, une journée de travail sera organisée afin de faire travailler ensemble des acteurs-experts et de pouvoir ainsi déployer la méthode PM dans sa globalité. Les résultats présentés ci-après sont donc à considérer comme des résultats intermédiaires ou des premières pistes de réflexions.

2. Réalité et devenir de l'auditeur social

Afin de présenter les premiers résultats de ce travail de recherche, nous allons dans un premier temps apporter quelques précisions de vocabulaire relatives à l'audit et à l'auditeur, puis nous mettrons en évidence les principales mutations d'ordre juridico-normatives qui commencent à impacter l'activité de l'auditeur social, puis nous terminerons par la présentation de quelques premières pistes de réflexion quant au devenir de l'auditeur social.

2.1 - Définitions

L'IAS (Institut de l'Audit Social)

propose une définition de l'audit social : « forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court ».

L'Audit Social sert à repérer et quantifier les risques liés au personnel dans le but de les réduire. Pour mener un audit social complet, il faut s'intéresser au cadre juridique (audit minimum=audit de conformité), aux ressources humaines (politique managériale et application de celle-ci) et pour aller au bout, audit de la RSE (la question est de savoir jusqu'où va cette responsabilité sociale de l'entreprise, fournisseurs et sous-traitants directs et indirects ?).

L'audit social porte sur:

- la structure : droit des salariés, condition de travail, qualité du management (formation, pression sur les équipes de travail...), organisation...
- l'environnement de l'entreprise: fournisseurs, les sous-traitants, (distribution ?), la qualité de vie des employés de l'entreprise...

Le tableau ci-après présente les acteurs de l'audit social Bien sûr parmi les parties prenantes, il faut citer les auditeurs sociaux eux-mêmes. Pour le moment, il n'existe pas de façon officielle de métier d'« Auditeur Social ». Tout juste certains organismes certifient-ils des compétences que doit posséder un Audit Social, ou encore existe-t-il des formations initiales permettant de le devenir (ex : Master Audit social à l'IAE de Lyon).

L'Institut d'Audit Social lui-même propose un référentiel de compétences de l'auditeur social.

Aussi, peut-on aujourd'hui trouver différentes formes d'exercer ce métier : les auditeurs indépendants, les cabinets Anglo-Saxons, les auditeurs internes, les cabinets de notation.

Le métier d'auditeur social prend place et dialogue avec des métiers émergents, acteurs de notation sociale, acteurs de développement durable, déontologues, certificateurs, analystes en tout genre. Ces acteurs ont besoin d'informations pour répondre aux entreprises dans leur préoccupations nouvelles issues notamment des réglementations et normes nationales (type loi NRE) qu'internationales (type ISO 9000). Au total, le champ social pris en compte par l'audit social est très large : gestion des ressources humaines et des organisations, éthique, rating social, responsabilité sociale, développement durable, gouvernance de l'entreprise avec ses partenaires, environnement. Les différentes pressions qui pèsent sur l'entreprise sont de plus en plus contraignantes et participent à l'évolution de l'audit social. Les contradictions du management s'accumulent et en disent la complexité:

- Triomphe de la mesure et du quantitatif contre les besoins d'affectif, le vécu émotionnel et l'attachement charnel des acteurs à leurs organisations.

- La prolifération de procédures, de règles et de normes contre les logiques d'autonomie et les appels à la créativité
- La victoire de l'utilitarisme, de l'instrumentalisme contre les besoins de sens, de valeurs, et la montée des questions éthiques.

Ces contradictions posent problèmes, laissent trop souvent perplexes les auditeurs sociaux et invitent donc à construire un modèle de référence. Nous tenterons d'y contribuer et proposerons en fin d'article différentes pistes d'évolutions possibles pour l'auditeur social.

Le Centre de Certification Internationale d'Auditeurs Spécialisés (CCIAS) a été développé dès 1992 au sein de l'IAS1. Son rôle consiste à mener des recherches et des expériences dans le domaine de la certification des auditeurs sociaux. Le centre est orga-

nisé et fonctionne selon les prescriptions de la norme internationale NF EN 45013 prochainement remplacée par la norme NF EN ISO 17024.

Ces deux normes fixent les principes à respecter et les dispositions à prendre pour assurer la qualité et la fiabilité du processus de certification, l'impartialité des évaluations et l'égalité de traitement des candidats. Il entretient des rapports de partenariat avec l'Institut International de l'Audit Social (IAS) et avec l'Association Nationale des Directeurs et cadres de la fonction Personnel (ANDCP) ; il est en relation suivie avec la chambre des employés privés de Luxembourg, l'institut de l'Audit Interne (IFACI), l'association Portugaise des ressources humaines (APG) ainsi que des organisations d'auditeurs sociaux au Maghreb. Le CCIAS délivre actuellement des certificats d'auditeur social dans deux spécialités : l'audit GRH et l'audit RSE, en conformité avec les normes internationales.

Le CCIAS délivre depuis plusieurs années des certificats d'auditeur social et d'auditeur social chef de mission en référence :

- A la norme internationale ISO 19011 pour ce qui concerne les principes généraux d'audit, la qualification générale et les qualités personnelles des auditeurs.

- Aux référentiels spécifiques de l'audit social établis par l'IAS, fondateur de la discipline, au sein d'un groupe représentatif de personnalités issues des différentes parties prenantes de la RSE.

Les certificats délivrés par le comité de direction du CCIAS attestent de la capacité de leurs titulaires à pratiquer des missions d'audit social conformément aux règles professionnelles et à la déontologie de la spécialité.

Le certificat obtenu est valable dans «tout pays» du fait de la reconnaissance réciproque des accréditations délivrées par les organismes internationaux compétents.

Sa validité est de trois ans à

compter de la date de sa délivrance. Il est renouvelable, après examen, pour des périodes successives de 3 ans. L'accréditation des organismes de certification permet d'assurer aux milieux économiques et sociaux que les organismes détenteurs d'une accréditation opèrent au niveau de la qualité fixée internationalement. En France, l'accréditation est délivrée par le COFRAC. Pour un organisme certificateur, une telle accréditation n'est pas obligatoire.

Elle présente cependant des avantages importants pour les auditeurs et pour leurs clients. Elle incite l'organisme certificateur à des efforts permanents de maîtrise et d'amélioration de son dispositif. Elle assure donc les auditeurs certifiés et leurs clients de la valeur du certificat délivré et du maintien de cette valeur dans le temps.

Elle permet aux auditeurs certifiés de faire valoir leur professionnalisme hors des frontières nationales.

2.2 - L'évolution du contexte

Les entreprises et organismes sont de plus en plus soucieux de l'éthique et des valeurs morales dans leur fonctionnement et leurs relations avec les parties intéressées (stakeholder). La prise en compte des problématiques liées au développement durable et au respect des travailleurs et des fournisseurs devient un facteur de différenciation auprès des actionnaires et de l'opinion publique.

Les critères d'évaluation de notation, de loi et de normes sont multiples et variables, comme le précise les tableaux pages 7 et 8 :

2.3 - Les premiers résultats :

Il convient désormais, à l'issue de la présentation du contexte général, de présenter les premiers résultats. Quelques pistes peuvent dorénavant être posées :

Piste de réflexion : l'Auditeur Social «Judiciarisé»

Aujourd'hui, les entreprises sont soumises à des pressions éma-

nant de toutes les parties prenantes du jeu économique. Aux côtés des comités de direction des actionnaires, des employés et de leurs organes représentatifs, des clients, agissent des groupes de pression comme des ONG, des associations de consommateurs, des associations de riverains, la presse, les Pouvoirs Publics. Chacune de ces parties possède son propre intérêt au développement de l'entreprise et se pose comme contre-pouvoir dès lors que l'entreprise néglige le bien général. Face à ses différentes pressions externes et internes, les entreprises ressentent un besoin accru de protection et de justification. C'est un besoin d'autant plus important que les organisations évoluent dans un contexte juridique de plus en plus strict et sévère.

La prolifération des lois en terme de responsabilité des entreprises (loi NRE, Sarbanes-Oxley, GRI...) est à l'origine de la confusion qui règne autour d'elles. La capacité à raisonner en terme de risques juridiques va amener les entreprises à faire appel à des experts extérieurs en droit social afin de leur garantir une conformité et ainsi réduire les risques pénaux et les coûts inhérents à toute action en justice. Dans cette optique, on imagine un auditeur social avocat capable d'avertir l'entreprise sur les risques qu'elle court en matière de droit social, sociétal et environnemental. Une analogie peut être faite avec les cabinets anglo-saxons qui réalisent des audits de conformité pure. Nous pourrions donc envisager que pour les entreprises soumises à la loi NRE, le commissaire aux comptes soit lui-même habilité à faire cet audit de vérification du rapport annuel, tant sur les parties comptables et financières que sur les parties sociale, sociétale et environnementale. En effet, il s'agit simplement de vérifier l'existence de documents.

Piste de réflexion : l'Auditeur Social «Certificateur»

La complexification et la judiciari-

sation du système entraîne, comme nous avons pu le mentionner, un besoin de sécurité accru face au risque pénal. Aussi, un des moyens les plus sûrs actuellement de se protéger, d'un point de vue national et international, est la certification.

En effet, il semble important pour les entreprises de pouvoir communiquer leur fiabilité sur des domaines tels que la qualité, le management, l'environnement. Le domaine social est déjà évoqué dans certaines certifications, toutefois, il n'en existe pas de spécifique. Au niveau international, après les normes ISO 9000 et 14 000, la norme dont on entendra parler dans les entreprises pourrait bien être la norme SA 8000. La SA (Social Accountability) 8 000 a été élaborée en 1997 par un organisme américain le CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency), aujourd'hui appelé SAI (Social Accountability International), afin de répondre à la demande des associations de consommateurs. Elle s'appuie sur des grands textes de référence en matière des droits de l'homme dont la déclaration universelle des droits de l'homme de l'ONU, les conventions du Bureau International du Travail et la convention de l'ONU sur les droits de l'enfant.

La certification SA 8 000 garantit des conditions de travail sûres et décentes. En France, peu d'entreprises ont souhaité se faire certifier SA 8 000 (3 recensées à ce jour). Le plus grand nombre de certifiés se trouvent en Asie. En Europe, c'est l'Italie qui en compte le plus.

Toutefois, si la SA 8 000 a le mérite de donner un cadre dans des pays où les lois sociales sont inexistantes, peu contraignantes ou faciles à détourner, elle n'est peut être pas adapté aux exigences des clients qui évoluent dans des états où ces principes sont un minimum déjà dépassé par le plus grand nombre. Il est à noter qu'actuellement, l'ISO examine la possibilité d'élaborer des normes



internationales touchant à la responsabilité sociale des entreprises et qu'il ne serait pas étonnant de voir un certain nombre de normes en matière sociale se créer. C'est un marché qui va prendre forme avec l'apparition de certificateurs professionnels, activité envisageable dans le portefeuille de l'auditeur social.

C'est un niveau d'audit plus avancé que l'audit de conformité dont nous parlions dans le scénario précédent, toutefois il s'agit simplement d'attester d'une conformité par rapport à une norme, et ce n'est pas un audit des causes. Il reste purement descriptif et non explicatif. On peut voir une amélioration dans le passage de la loi à la norme, c'est qu'une entreprise est obligée de respecter la loi alors qu'elle choisit l'environnement concurrentiel l'oblige presque autant que la Justice - d'adhérer à une norme. C'est un pas en avant qui laisse présager un contrôle de l'auditeur facilité puisque plus volontaire de la part de l'entreprise.

En plus, si les lois sont différentes selon les pays, les normes n'ont pas de frontières. Il y aura aussi une communication de cette accréditation qu'obtiennent les entreprises, aussi l'auditeur certi-

ficateur devra lui-même être certifié (ce peut être là le rôle d'organismes comme le CCIAS), pour évaluer l'éligibilité d'une entreprise à la norme. Ces auditeurs ne pourraient être qu'externes par souci de crédibilité des entreprises. Le besoin en normes des entreprises fait pressentir l'industrialisation de l'audit.

En effet, les audits deviennent des démarches normalisées. Les entreprises préfèrent une démarche basée sur les outils, le diagnostic que des audits sur mesure, souvent considérés comme un investissement trop lourd.

Si les process ne sont pas industrialisés, l'auditeur ne sera pas rentable, malgré le retour sur investissement possible. En effet, un audit social permet souvent des zones d'économies plutôt que des zones de coûts en faisant ressortir des gaspillages. Et les PME dépensent souvent plus d'argent que ce qu'elles ne devraient par une mauvaise maîtrise des sources de coûts. Toutefois, il n'y a pas de métier au monde qui ne subisse pas la loi de la productivité, et l'audit social comme n'importe quelle activité va certainement passer par une phase de standardisation des outils. Dans le cadre d'un audit d'efficacité ou d'amélioration, cette standardisa-

tion se fera naturellement par la multiplication des audits sociaux.

Piste de réflexion : l'Auditeur Social «Communicateur»

Le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise repose sur « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». Toutefois, cette définition n'a pas la même dimension dans une PME et dans une multinationale.

Dans un contexte de mondialisation, en demandant à leurs fournisseurs et à leurs sites de production d'être certifiés SA 8 000, les sociétés internationales soucieuses de leur image veulent ainsi éviter d'avoir leur nom associé à des pratiques inadmissibles. L'intérêt fondamental de l'audit social tiendrait au souci de l'image externe de l'entreprise. L'audit trouve alors sa légitimité dans la question du contrôle des engagements, et notamment chez les fournisseurs ou au sein des filiales dans des pays où le droit social local ou l'Etat est défaillant.

On peut effectivement parler de marketing social. Sur certains points tels que l'hygiène et la santé, les audits se sont montrés efficaces. Les limites de ces audits tiennent à l'inexistence d'un système unique mis en place pour respecter les codes de conduite.

Les groupes internationaux créent et signent des chartes avec les représentants des salariés et leurs partenaires commerciaux, mais la signature de tels accords globaux doit être contrôlée et surtout ces bonnes intentions ne doivent pas être annihilées par des pratiques d'achat irresponsables de la part des donneurs d'ordre. Si la plupart de ces audits de RSE sont essentiellement des audits de conformité aux référentiels issus de chartes ou de normes, toutes les entreprises ne veulent pas que du

contrôle et sont demandeuses d'actions correctives à mettre en place, de préconisations. Une qualité essentielle de l'auditeur sera donc l'empathie, il lui sera demandé d'être capable de prendre en compte les réalités d'un pays, sa culture, son économie, sa religion, sa politique pour accompagner des entreprises dans le domaine des RH et de l'organisation.

Concernant les plus petites entreprises, l'audit social est plutôt un outil de communication interne, parce qu'il est plus utilisé comme outil de pilotage de la politique RH. L'audit permet de passer de la déclaration aux pratiques. En effet, dans une logique d'anticipation de mutations de l'environnement, les dirigeants se doivent de connaître le climat social afin de prendre en compte les attentes de leurs employés en matière de ressources humaines.

La consultation du personnel permet de le sensibiliser à tout changement social et d'adapter ces changements à ses attentes. Un audit du climat social s'attache à des points de préoccupations clés de la gestion sociale des organisations comme la perception générale de l'entreprise par les employés, à la définition des métiers, aux relations internes avec la hiérarchie, à la gestion de l'information en interne, à la pertinence des systèmes de rémunération, à la formation professionnelle, à la mobilité et la vision de l'avenir de l'entreprise.

Sur ce marché, il existe une place évidente pour des auditeurs sociaux externes dont la principale qualité est la neutralité ; qualité nécessaire si l'entreprise veut communiquer légitimement ses résultats. Pour faire valoir son image d'organisation socialement responsable, l'entreprise cliente d'un audit social recherche des auditeurs reconnus en la matière. Toutefois, si le souci de l'efficacité est prépondérant, plus que la reconnaissance, ce sont des critères d'expertise qui seront recherchés, des experts du social plus

que des experts de l'audit. Dans les grandes entreprises, on peut envisager la création de cellules internes spécialement dédiées au contrôle du respect des engagements de l'entreprise, comme c'est le cas par exemple au sein de Décathlon. Les PME qui n'ont pas les moyens ou les compétences nécessaires à ce type de démarche n'auront pas d'autres choix que de faire appel à des auditeurs externes, ceux-ci ayant tout de même pour mission finale d'impulser un dialogue social et une prise en compte des enjeux par la mise en place d'outils de quantification. Ces outils sont un moyen de placer l'audit social dans un continuum et non comme une action «one shot».

Piste de réflexion: l'Auditeur Social «Explicatif»

La norme est un passage obligatoire pour donner un cadre à ce que l'on traite. L'audit social en général traite de nombreux domaines particuliers. Toutefois on a du mal à envisager un audit totalement normalisé. À tel point que l'auditeur n'aurait plus besoin de compétences dans le domaine social mais se contenterait de remplir les grilles d'un référentiel. Et on a encore plus de mal à l'imaginer dans le domaine du social. Il s'agit plus de penser la situation en considérant les parties prenantes dans leur globalité avec leurs valeurs, leurs enjeux, leur affect, en travaillant avec les intéressés à l'identification de zones de convergence d'intérêt pouvant servir de base à des contrats gagnant-gagnant.

Un postulat de départ est que la responsabilité sociale d'une entreprise n'est pas la même suivant le type d'entreprise (sa taille, son secteur d'activité, sa localisation, sa culture...).

Il paraîtrait donc légitime de construire un référentiel d'obligations minimales délimitant un cadre, un garde fou, qui pourra être renforcé par les obligations issues du droit du pays si celui-ci est plus fort, dans lequel les acteurs pourront effectuer un travail de personnalisation, notam-

ment au niveau des indicateurs. Il faut leur laisser une certaine marge de manœuvre dans la construction de ces indicateurs si on veut qu'ils se les approprient. Ils ne seront peut-être pas ceux que chaque partie aurait individuellement choisis mais une réponse de groupe. Dans cette logique du référentiel contractuel, le métier d'auditeur social prend tout son sens.

En effet, dans ce type d'audit, la dimension humaine et sociale se retrouve à la fois à l'ordre des ressources, et de l'ordre des finalités.

Il faut donc des auditeurs expérimentés dans le domaine social, formés à la culture d'un secteur d'activité, d'une entreprise et avec de l'expérience. Ce niveau d'audit qu'on appelle explicatif, par opposition à déclaratif, répond à une volonté d'efficacité des pratiques managériales et pas seulement à du marketing social. On s'intéresse au résultat en terme d'efficacité plus qu'en terme de conformité à des règles. Ce volet de la conformité n'est pas négligé, mais cette première étape de contrôle, si elle est nécessaire, n'est pas suffisante.

Il s'agit de soulever où sont les problèmes mais surtout de comprendre pourquoi ils existent. C'est le rôle de l'auditeur social que de rechercher les causes des problèmes, faire un diagnostic social afin que la direction puisse prendre les bonnes décisions.

Cet audit n'est réalisable qu'en recueillant les informations de toutes les parties prenantes. Et il est parfois difficile de convaincre une entreprise du bénéfice qu'elle peut réellement tirer d'un audit social. La peur du jugement des pratiques des dirigeants, le devoir de remise en question et la peur du changement après l'audit restreint la demande.

L'audit social n'est pas forcément impulsé par la prolifération des lois mais surtout par la réalité complexe d'un marché en complexification constante.

Les entreprises vont devoir prendre nécessairement le social en compte car il participe de la bonne santé de son économie. Dans ce cadre, l'audit social est envisagé comme un dispositif visant à maîtriser les modalités de pilotage de la dimension humaine et sociale afin d'améliorer la compétitivité de l'entreprise et par là même sa performance. Il est certain que la dimension externe de l'audit social ne peut être remise en cause. D'une part parce que la conformité appelle la neutralité de celui qui la certifie et d'autre part, parce que les entreprises n'ont pas toujours les moyens et/ou les compétences en interne et préfèrent faire appel à un expert pour réaliser une telle démarche. Toutefois comme nous l'avons vu, il y a un travail après l'audit; d'ailleurs, du point de vue des associations, «le vrai travail commence après l'audit» et les DRH insistent sur le fait que l'auditeur doit faire des préconisations. Se pose alors la question, de jusqu'où? Jusqu'où doivent aller les préconisations? La frontière entre audit et conseil est très mince et mérite d'être débattue dans la prospective du métier d'auditeur social.

Piste de réflexion: l'Auditeur Social «Spécialiste»

Si l'avenir de l'audit social se situe dans une démarche globale, il peut aussi être envisagé, la spécialisation d'auditeurs sur certaines grandes questions du social, telles que les compétences, la formation, l'environnement, le recrutement, la discrimination, l'absentéisme ou la rémunéra-

tion, et cette liste n'est pas exhaustive.

Nous avons pu noter qu'il existait aussi une demande de ce genre. A savoir une évaluation du risque et de la performance d'une entreprise dans un domaine particulier et notamment en cas de fortes mutations des contraintes liées à l'environnement direct de l'entreprise. Pour de nombreuses entreprises, l'audit social est un outil de pilotage de la politique RH. En fonction de l'évolution de la demande, l'audit social va être amené à se développer dans des disciplines existantes ou dans de nouvelles disciplines. Au cours de nos entretiens avec les acteurs-experts nous avons noté l'émergence de nouveaux types d'audit.

Premièrement un audit d'aptitude plus qu'un audit de compétence, cet audit consisterait à évaluer les aptitudes du personnel afin de l'employer à un poste qui correspond pleinement à ses capacités de manière à optimiser sa performance au sein de l'entreprise.

L'auditeur social devra posséder des compétences RH et également des compétences en psychologie. Ces deux qualités permettront à l'auditeur de positionner les collaborateurs dans des postes qui correspondront à leurs aptitudes.

Deuxièmement, un audit de vérification du rapport annuel, depuis l'apparition en 2001 de la loi NRE, les entreprises cotées en bourse sont tenues de présenter chaque année un rapport annuel qui reprend les données économiques mais qui dressent également un bilan sur son comportement social.

Aujourd'hui les informations concernant le social, contenues dans ce document sont purement déclaratives, il n'y a aucune obligation de vérifier ce qu'il contient.

L'émergence de fonds de placement, se basant sur ces fameux rapports pour investir dans les sociétés concernées, crée une nouvelle demande. En effet les

personnes en charge de chercher les entreprises qui répondent à une certaine éthique sociale souhaitent savoir si ces informations sont pertinentes, d'où l'apparition d'auditeurs sociaux qui auraient pour mission de vérifier si les informations avancées sur ces documents sont bien réelles et appliquées au sein de la société. Les cabinets de notation sociale type VIGEO se sont notamment positionnés sur cette demande. Leur travail consiste en l'analyse de la documentation que l'entreprise donne, croisée avec des informations des parties prenantes.

L'émergence d'un audit de la formation ne saurait plus tarder. En effet, depuis la réforme sur la formation professionnelle tout au long de la vie, toutes les entreprises sont dans l'obligation de financer des formations à leurs collaborateurs afin que ceux-ci puissent maintenir leur employabilité et leurs compétences en adéquation avec les besoins du marché de l'emploi. Les masses d'argent engagées sont très conséquentes et une prise de conscience peut amener de nombreuses entreprises à faire appel à des auditeurs sociaux pour savoir si les sommes engagées dans le DIF et la formation en générale ont une répercussion positive au sein de l'entreprise et si elles permettent d'améliorer soit la productivité soit la qualité du travail. L'audit de spécialités ne se réduit à ces trois citées. Il concerne tous les points de pré-occupations de la politique RH de l'entreprise.

Peut être que ces besoins d'audit de spécialités sont un premier pas vers une démarche plus globale, les auditeurs sociaux auraient alors un moyen de justifier leurs compétences avant d'entrer dans l'audit social au sens large.

Conclusion/Discussion: vers une professionnalisation de l'Auditeur Social?

Aujourd'hui l'audit social explicatif qui permet de trouver les causes de dysfonctionnement d'ordre social dans les entreprises et de

proposer des pistes de réflexions est encore peu développé et cela pour de diverses raisons.

La première de ces raisons est le manque de visibilité des auditeurs sociaux sur le marché. Ce manque de visibilité engendre des réticences des entreprises à faire appel à l'audit social. Il fait peur ; d'une part, il traite de sujets sensibles avec des partenaires sensibles, d'autre part, il n'existe pas de métier d'auditeur social. Les auditeurs avouent souvent se faire leur clientèle « audit social » grâce aux relations qu'ils ont construites. Il n'y a pas d'appel d'offre en la matière.

L'IAS a un rôle à jouer en ce sens qu'il doit être un vecteur de communication de l'audit social. Il doit non seulement assurer la promotion de l'audit social en sensibilisant les entreprises sur ces vertus en terme d'évaluation mais de surtout de maîtrise du risque social dans un environnement en constante mutation. Cela peut éventuellement passer par exemple par une communication portant sur le travail effectué et les résultats obtenus par les auditeurs mandatés.

Il faudra aussi clarifier le positionnement de l'audit social par rapport à tous les audits existant, notamment pour anticiper le développement des normes spécifiques de l'audit social (ISO travaille actuellement sur le sujet). L'IAS, en partenariat avec le CCIAS, a un rôle à jouer dans la standardisation des outils des auditeurs. Les entreprises ont une vraie demande en terme d'efficacité même dans le domaine social. Et c'est effectivement en terme d'efficacité que doit être envisagée cette standardisation, elle permettra notamment de diminuer le temps d'audition des entreprises. Et c'est là un moyen de faciliter la diffusion des audits aux PME qui n'ont pas les moyens financiers de réaliser des études longues et par conséquent coûteuses.

L'évolution du métier d'auditeur social reposerait-il uniquement

sur une extension de son champ d'application ? Tous les audits sociaux deviendront-ils des démarches normalisées et ce de façon internationale par les normes?

Voici quelques questions, entre autres, qui méritent d'être approfondies dans la suite de la recherche Si l'on considère qu'un métier se définit par son utilité sociale reconnue, par une technicité spécifique et par une déontologie, le métier d'auditeur social a toutes les chances de s'imposer car :

- L'audit social a une utilité sociale et sociétale reconnue (audit d'efficacité et de conformité dont nous avons parcouru la diversité).

- Sa déontologie doit être renforcée comme tous les métiers d'auditeurs en créant et en professionnalisant le métier d'auditeur social (développer les formations d'auditeurs sociaux, développer le principe d'auditeurs agréés, certifiés, garantir l'indépendance et de neutralité des auditeurs).

- Sa technicité doit être elle aussi renforcée par la création de concepts et de méthodologies spécifiques.

L'auditeur social c'est quelqu'un qui doit disposer d'une méthodologie et d'une expertise dans le domaine social, un savoir-faire d'évaluation qui est pratiquement normalisé via ISO 19000. L'audit social devient dès lors une discipline qui s'appuie sur des faits et qui vérifie quels sont les dangers et les opportunités qui sont les conséquences des actions et des décisions de l'entreprise.

Pour ce faire, un besoin de valorisation et de communication sur les résultats des audits semble nécessaire.

L'avenir sera très largement lié à la capacité des professionnels à valoriser leurs activités à communiquer sur les résultats et sur la création de valeur de l'audit social.

Des institutions comme l'IAS ou d'autres doivent jouer le rôle de

promoteur de l'image de l'audit social comme un instrument fondamental créateur de valeur qui doit convaincre les clients potentiels que cela vaut la peine d'investir dans un audit car cela va leur permettre de progresser fortement. L'objet de cet article était de dresser les premières pistes issues du travail de recherche de nature prospective sur le devenir de l'auditeur social.

Nous attendons des prochaines étapes de la démarche PM (Prospective Métier) un enrichissement de ces premières pistes afin de pouvoir réellement dresser les « possibles » du métier

d'auditeur social.

Les étapes et leurs caractéristiques:

1. L'appréhension contextuelle

Etat de l'art théorique sur le sujet, choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, réalisation de ces entretiens.

2. La pré formalisation

Analyse de contenu des entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un question-

naire et envoi aux acteurs-experts.

3. La construction Organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation

4. La validation Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée; enquête en extension complémentaire.

Encadré 2: Les acteurs de l'Audit Social

Qui	Pourquoi	Comment	Thèmes associés
Entreprises en tant qu'entités morales	Bonne image auprès des clients et actionnaires/ Pression de l'environnement	Adhésion à des normes création de chartes	Développement Durable et performances économiques
DRH	Améliorer les performances managériales de l'entreprise Evaluation du capital humain et de l'organisation/ Evaluation des politiques RH mises en place	Audit externe par rapport à des référentiels pour augmenter la qualité du management, + contrôle interne	Sécurité professionnelle : employabilité Bilan social
Investisseurs	S'assurer que leurs investissements sont faits sur des valeurs sûres. Limiter les scandales qui pourraient déprécier la valeur	S'assurer du respect des lois et normes par des agences de notations (VIGEO)	Actualité : scandale ENRON
Président d'entreprise	Se prémunir de toutes sanctions pénales au vu de sa responsabilité	Audit externe pour certifié la conformité aux normes et audit interne de contrôle	Responsabilité pénale du chef d'entreprise : loi Perben 2
Clients Entreprises et Particuliers	Pour s'assurer que les fournisseurs respectent bien les engagements pris 20% des consommateurs finaux se disent prêts à payer un produit plus cher s'il est garanti éthique.	Mandat d'auditeurs internes chez les fournisseurs	RSE, pratiques d'achat responsable Limites de l'audit
Syndicats et ONG	Parce que le dialogue est toujours plus riche quand il prend en compte toutes les parties	S'appuient sur les cabinets de notation et les études menées par certaines associations	Représentativité du personnel Prise en compte de l'environnement extérieur des salariés



L'audit social dans l'économie sociale : un moyen d'évaluer la complémentarité entre performance économique et sociale ?

Catherine DAVISTER

Chaire Cera « Entrepreneuriat et Management en Economie Sociale »
Centre d'Economie Sociale, Université de Liège, Belgique

Le monde économique s'intéresse de plus en plus à la notion de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et se trouve dès lors confronté au besoin de mesurer les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités au-delà de leur performance financière. Notre article n'a pas la prétention d'étudier de manière exhaustive les nombreuses méthodologies d'audit social développées par les entreprises capitalistes dans leur démarche de RSE. En tant que chercheur en économie sociale, notre approche se veut avant tout théorique et a pour objectif de discuter deux hypothèses.

La première concerne le fait que les organisations d'économie sociale, de part leurs caractéristiques fondamentales, placent la dimension sociale au cœur même de leur mission et de leur fonctionnement. Par conséquent, le concept de RSE n'est pas neuf par rapport à leur manière de fonctionner; plus encore, ce concept représente une vision restreinte de l'engagement des entreprises d'économie sociale envers le développement durable.

La deuxième hypothèse postule que la nature intrinsèque des entreprises d'économie sociale de poursuivre à la fois une performance sociale et économique ne les exempt pas de réaliser une évaluation rigoureuse de cette double performance. Au contraire, nous pensons que l'audit social pourrait être un outil de management pertinent pour l'économie sociale afin d'évaluer le fondement même de ce secteur, à savoir la réalisation d'une mission

sociale qui prime sur toute finalité de profit. Cette démarche permettrait ainsi aux organisations de ce secteur de se différencier des entreprises capitalistes tout en profitant des leçons tirées par ces dernières dans l'utilisation de l'audit social.

Notre article se présente en trois sections. L'économie sociale occupe une place importante dans nos économies que ce soit dans les services sociaux, culturels ou encore de santé. Les organisations de ce secteur, contrairement aux entreprises privées capitalistes, poursuivent prioritairement une finalité sociale. La première section de notre article démontrera de manière théorique comment cette spécificité fondamentale les amène soit à produire certains types de biens particuliers (biens collectifs et biens de confiance); soit à développer des processus de production originaux où la dimension sociale est centrale.

Ce constat théorique nous conduit, dans la deuxième section, à envisager l'audit social comme un outil essentiel pour les entreprises d'économie sociale (même si leurs gestionnaires n'en perçoivent pas encore toute la portée). A nos yeux, la finalité majeure de l'audit social dans ce secteur serait de permettre une meilleure communication envers les différents stakeholders (internes ou externes à l'organisation) au sujet de ses spécificités. Si l'audit social constitue un outil de management utile pour l'économie sociale, nous soulignons néanmoins, dans la troisième partie, que ses finalités et sa

définition (et par conséquent, ses outils) ne peuvent être directement transposées de la pratique observée dans le secteur privé classique. Des modalités spécifiques doivent encore être inventées.

1. Définition et spécificités de l'économie sociale

1.1. Définition de l'économie sociale

Le terme « économie sociale » recouvre un ensemble de réalités très variées et parfois différentes en fonction des pays. D'une manière générale, on peut expliquer ce concept en parlant de « tiers secteur ». En effet, l'économie sociale correspond au secteur économique qui ne vérifie ni l'ensemble des caractéristiques du secteur public (intérêt de la collectivité, production de biens collectifs, pouvoir de décision aux mains des élus et financement par la fiscalité) ni celles du secteur privé capitaliste (maximisation des bénéfices, au profit des investisseurs, production de biens individuels et financement par les ventes et le capital propre). En d'autres mots, les organisations du tiers secteur combinent des caractéristiques des deux autres secteurs économiques.

Cette notion de tiers secteur présente néanmoins une limite importante dans le sens où elle définit l'économie sociale par la négative: ce serait tout ce qui n'appartient pas aux secteurs public et privé. En Belgique, en 1990, afin de mettre en évidence les caractéristiques propres à ce secteur, le Conseil Wallon de l'Eco-

nomie Sociale a élaboré une définition de l'économie sociale en concertation avec les acteurs de ce secteur (CWES, 1990): «L'économie sociale se compose d'activités économiques exercées par des sociétés, principalement des coopératives, des mutualités et des associations dont l'éthique se traduit par les principes suivants : (a) finalité de service aux membres ou à la collectivité, (b) autonomie de gestion, (c) processus de décision démocratique et (d) primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus ».

Cette définition est largement utilisée à la fois par les acteurs de terrain mais aussi par les chercheurs parce qu'elle aborde l'économie sociale sous deux angles complémentaires : à la fois ses formes juridiques (approche institutionnelle) mais aussi ses modalités spécifiques de gestion (approche organisationnelle).

1.2. Contours statistiques de l'économie sociale

Après cet éclaircissement conceptuel, présentons maintenant quelques données statistiques qui attestent l'importance et la diversité de l'économie sociale en Belgique². Le secteur de l'économie sociale emploie plus de 460.000 personnes en Belgique, soit environ 13% de l'emploi rémunéré (contre 16% dans le secteur public et 71% dans le secteur privé). A ces données, il faut ajouter plus d'un million de bénévoles (représentant plus de 75000 Equivalents Temps Plein) qui participent de manière régulière à la gestion et/ou la production d'une organisation d'économie sociale.

Les secteurs d'activités occupés par les entreprises d'économie sociale sont très variés. Dans les pays industrialisés, on peut citer les associations sportives ou culturelles, les organismes d'éducation et de formation, les entreprises sociales d'insertion, les associations d'accueil et de soins pour personnes âgées ou encore les entreprises de recyclage des

déchets. Dans les pays en développement, l'économie sociale représente un des moyens utilisés pour lutter contre la pauvreté, notamment grâce aux mutuelles de santé et aux coopératives d'épargne et de crédit (Defourny et Develtere, 1999).

1.3. Fondements théoriques de l'économie sociale

Les quelques exemples cités ci-dessus attestent de la diversité des activités de l'économie sociale. Mais comment expliquer que l'économie sociale est présente dans ces secteurs en particulier ? Pour répondre à cette question, quelques éléments de théorie économique sont nécessaires. Ils nous permettront également, par la suite, de mieux saisir les enjeux de l'audit social dans l'économie sociale.

(a) Les deux caractéristiques fondamentales de l'économie sociale

Afin de réaliser notre démonstration théorique, il est essentiel d'en poser les bases. Il s'agit des deux caractéristiques fondamentales communes à toutes les organisations d'économie sociale : la finalité sociale et la gestion démocratique.

Contrairement aux entreprises privées capitalistes, les organisations d'économie sociale n'ont pas pour finalité la maximisation du profit vis-à-vis de leurs investisseurs. Si des bénéfices peuvent être réalisés en économie sociale, ceux-ci sont prioritairement réinjectés dans l'organisation afin de réaliser son objectif social alors que les entreprises privées les redistribuent à leurs actionnaires. On parle alors d'organisations non lucratives. Cette particularité a d'importantes conséquences sur les types de biens qui seront produits par ce secteur mais aussi sur la manière de produire dans ce dernier (Mertens, 2002). Nous développerons ces deux idées dans les sections (b) et (c). Au-delà de cette distribution limitée des profits³, toutes les organisations d'économie sociale

fonctionnent sur base d'une gestion démocratique. En effet, le pouvoir de décision au sein de l'entreprise n'est pas proportionnel aux parts de capital détenues mais il est réparti entre les membres des organes de décision selon le principe « un homme – une voix ». En outre, la notion de stakeholders y est élargie puisqu'elle comprend à la fois « les membres formels de l'organisation et pas seulement les agents qui ont un intérêt dans l'organisation elle-même » (Borzaga et Mittone, 1997). Ainsi, pour une organisation d'économie sociale, les parties prenantes peuvent être à la fois : les travailleurs (salariés ou bénévoles), les financeurs (privés ou publics), les usagers-clients, etc.

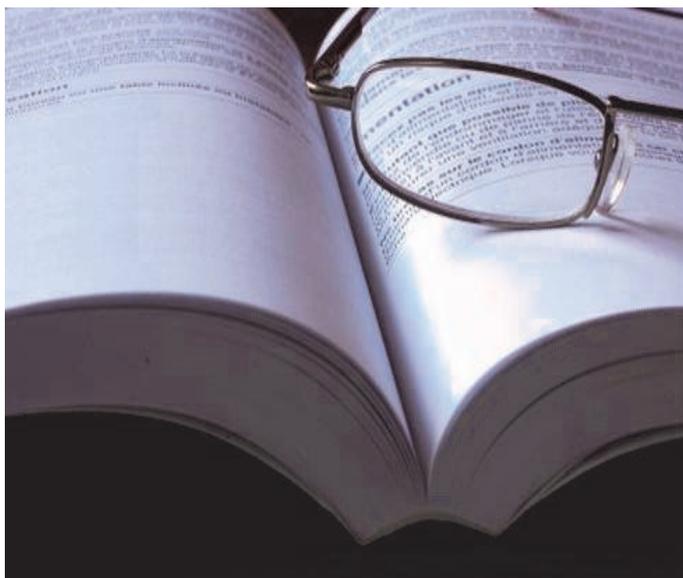
Cette nature « multi-stakeholder »⁴ et les modalités démocratiques de gestion constituent un gage de confiance pour les différentes parties puisque ces caractéristiques garantissent un certain contrôle sur la manière dont l'organisation est gérée, notamment sur la poursuite de la finalité sociale et la distribution limitée des bénéfices.

(b) L'économie sociale produit d'autres types de biens et services

En nous basant sur la première caractéristique fondamentale de l'économie sociale, la finalité sociale, on peut démontrer les raisons pour lesquelles certains types de biens et services⁵ sont produits par ce secteur. En effet, le fait que la maximisation des profits ne constitue pas l'objectif central des entreprises d'économie sociale explique pourquoi certaines d'entre elles sont amenées à produire des biens collectifs ou des biens de confiance.

Les raisons qui expliquent la production de biens collectifs⁶ par l'économie sociale se situent à la fois du côté des entreprises de ce secteur et du côté de leurs clients usagers (Weisbrod, 1975; James, 1990). Parce qu'elles s'intéres-

sent à d'autres finalités que celle de maximisation des profits, les entreprises d'économie sociale se tournent vers de marchés qui ne sont pas « rentables » du point de vue économique mais qui leur permettent toutefois de réaliser leur mission sociale de manière efficace. De plus, la distribution limitée des bénéfices agit comme un signal de confiance envers différents financeurs potentiels, qu'ils soient publics ou pri-



vés (Hansmann, 1980). Les organisations d'économie sociale ont donc l'avantage de mobiliser des ressources que les entreprises privées capitalistes sont dans l'impossibilité d'attirer : les ressources collectives (redistribution de l'impôt par l'Etat vers l'économie sociale sous forme de différents subsides) et les ressources volontaires (dons privés ou bénévolat⁷).

Grâce à ces ressources particulières, les entreprises d'économie sociale sont en mesure d'assurer le financement de biens collectifs. On peut citer comme exemple la prise en charge par l'économie sociale des services liés à la culture, aux sports et loisirs mais aussi une large partie des services sociaux.

En effet, l'Etat choisit de déléguer la production de ces services à l'économie sociale parce qu'il a confiance en ces organisations quant à l'utilisation des deniers publics dans un souci de l'intérêt collectif⁸ mais, de plus, cette production étant fondamentalement locale, elle sera plus adaptée aux besoins variés de la population. Enfin, la distribution limitée des profits agit également comme un signal de confiance vis-à-vis des clients-usagers.

Face à des biens de confiance, la contrainte qui pèse sur la distri-

bution des profits permet de garantir la bonne utilisation des fonds dans l'intérêt des bénéficiaires malgré une asymétrie d'information entre le producteur et le consommateur inévitable dans ces transactions et qui comporte un risque de comportement opportuniste de la part du premier. On envisage ici deux situations d'asymétrie d'information : d'une part, lorsque le financeur d'un bien n'en est pas le bénéficiaire – que ce soit en raison de la dimension collective de ce bien (par exemple, l'enseignement), de la distance géographique (par exemple, l'aide humanitaire) ou encore des inégalités d'expression (par exemple, les enfants d'une crèche) et, d'autre part, lorsque l'évaluation de la qualité de certains types de services est complexe (c'est le cas des services à haut contenu relationnel comme la prise en charge des personnes âgées).

(c) L'économie sociale produit autrement

A côté de la production de biens collectifs ou de confiance, d'autres organisations d'économie sociale se distinguent quant à elles par la manière dont elles produisent des biens qui peuvent également être l'apanage des entreprises privées (Mertens, 2002). En d'autres termes, on ne s'intéresse plus ici à la nature des biens produits par l'économie

sociale mais bien aux processus de production originaux qui y sont développés.

En renonçant à poursuivre un objectif de maximisation des profits, les organisations d'économie sociale sont prêtes à supporter des coûts de production plus élevés si ce choix leur permet de réaliser leur mission sociale.

L'illustration la plus pertinente de cet argument est l'économie sociale d'insertion. Ces entreprises poursuivent une activité économique afin de financer en partie par leurs propres ressources (issues de la vente) leur mission sociale de formation et/ou de mise à l'emploi des personnes exclues du marché du travail en raison de leur handicap physique, mental ou « social » (chômage de longue durée, faible scolarisation...).

Dans ce cas, les coûts de production se révèlent plus élevés en raison de la faible productivité des travailleurs en insertion mais aussi des coûts liés à l'encadrement de ces personnes. Si l'Etat intervient dans une proportion variable pour la prise en charge des surcoûts liés à cette activité d'insertion (qui profite directement à la collectivité, ce qui n'est pas négligeable dans la situation actuelle du chômage), le reste est financé par les ressources marchandes de l'entreprise. La même analyse peut être menée dans les organisations d'agriculture biologique ou de commerce équitable.

1.4. Economie sociale et double performance⁹

Depuis quelques années, avec le concept de RSE, le secteur privé diffuse l'idée selon laquelle il serait le premier à s'intéresser aux impacts sociaux de ses activités. Or, le dernier exemple illustre l'écart important qui existe entre la place de la performance so-

ciales dans les entreprises privées engagées dans une démarche de RSE et cette préoccupation dans l'économie sociale.

En effet, selon la démonstration théorique qui précède, l'économie sociale place la dimension sociale au cœur de sa mission (que ce soit en produisant des biens collectifs ou de confiance ou en choisissant un processus de production centré sur son impact social) et de son fonctionnement (gestion démocratique). En d'autres mots, la notion de double performance ou encore de performance socio-économique constitue le fondement de l'économie sociale alors que les aspects sociaux restent encore accessoires pour les entreprises capitalistes engagées dans une démarche de RSE.

Néanmoins, la nature intrinsèque de cette double performance ne devrait pas dispenser les organisations d'économie sociale de l'évaluer et de la mesurer. Au contraire, cette démarche d'évaluation de la performance socio-économique permettrait à ces entreprises particulières de vérifier dans quelle mesure elles réussissent leur mission sociale, c'est-à-dire aussi dans quelle mesure elles sont différentes du secteur privé capitaliste. Nous en venons donc tout naturellement à la raison d'être de l'audit social dans ce secteur.

2. Raisons d'être de l'audit social dans l'économie sociale

Après avoir défini l'économie sociale et ses fondements théoriques au niveau économique, nous tenons à préciser les raisons pour lesquelles nous envisageons l'audit social comme un outil de management pertinent pour le bon fonctionnement et le développement des organisations d'économie sociale.

2.1 La communication des spécificités de l'économie sociale

Les spécificités de l'économie sociale décrites dans la section précédente constituent des atouts de production pour ces entreprises :

elles produisent des biens particuliers mais elles produisent également de manière plus sociale¹⁰ que les entreprises capitalistes.

Néanmoins, pour faire valoir ses atouts de production, l'économie sociale devrait être capable de communiquer de manière claire au sujet de sa double performance (économique et sociale) vis-à-vis de l'ensemble de ses stakeholders. Sa démarche de communication devrait donc être à la fois interne et externe.

Au niveau interne, toute entreprise d'économie sociale devrait communiquer avec l'ensemble de ses membres (salariés ou bénévoles) mais aussi de ses associés (conseil d'administration et assemblée générale). En effet, une évaluation régulière de la performance de l'organisation en termes d'objectifs sociaux permettrait, entre autres, de renforcer la motivation du personnel, d'améliorer le fonctionnement interne par le biais d'une démarche « qualité totale » ou de recruter des personnes sensibles aux valeurs prônées par le tiers secteur (Rose-Ackerman, 1997). En d'autres mots, une meilleure communication interne sur la double performance assurerait une gestion des ressources humaines plus pertinente par rapport aux valeurs de base de l'économie sociale.

Au niveau externe, pour survivre sur le marché de la concurrence, qu'il s'agisse d'entreprises capitalistes ou d'autres organisations non lucratives, l'économie sociale devrait assurer une communication efficace au sujet de ses spécificités (contrainte sur la distribution des profits, mission sociale prévalant sur l'activité économique, gestion démocratique, etc.). Cette stratégie de communication devrait permettre de renforcer la portée du signal de confiance auprès des usagers-clients (démarche marketing), des autorités publiques (recherche de subsides publics) mais aussi des donateurs ou bénévoles potentiels.

2.2 La nécessité d'évaluer les spécificités de l'économie sociale

Nous venons de démontrer la nécessité pour l'économie sociale de développer une stratégie de communication interne et externe mettant en valeur ses spécificités fondamentales en termes d'atouts de production.

Néanmoins, pour réaliser cette stratégie, il est impératif de collecter et de mesurer les informations nécessaires à cette communication. C'est dans cette optique que nous envisageons l'audit social en économie sociale. En effet, en économie sociale, l'évaluation de la performance économique ne peut suffire pour attester du bon fonctionnement des organisations. Si une entreprise capitaliste ne peut survivre sans une évaluation financière rigoureuse et systématique, une organisation d'économie sociale n'aurait pas de sens si elle n'était pas capable d'évaluer la réalisation de sa mission sociale. Selon nous, l'audit social a donc bien sa place en économie sociale même si elle n'est pas la même que dans le secteur privé.

3. Economie sociale et économie privée, quels enjeux pour l'audit social ?

Si nous pensons que l'audit social est un outil de management utile pour l'économie sociale (directement lié à ses pratiques de marketing, de gestion des ressources humaines, de qualité totale mais aussi à ses modalités de gouvernance), il faut cependant souligner que parler d'audit social dans ce secteur particulier ou parler d'audit social dans le secteur privé ne renvoie pas aux mêmes réalités, tant sur le plan de la définition même de l'audit social que sur le plan de ses finalités.

En effet, pour toute organisation, l'audit social constitue un moyen pertinent de collecter des données sur sa performance sociale mais trois questions vis-à-vis de ces données ont des réponses différentes en fonction que l'on se situe dans le secteur capitaliste

ou dans l'économie sociale : (a) Pourquoi réaliser un audit social ? (b) Quelles informations faut-il collecter ? (c) Comment faut-il les mesurer et les analyser ?

3.1. Les finalités de l'audit social

Dans les années 90, les entreprises privées ont pris conscience, qu'au-delà de l'obligation de rendre des comptes vis-à-vis de leurs partenaires en termes financiers, elles ont également tout intérêt à évaluer leurs activités sur le plan social et environnemental auprès d'acteurs internes (les travailleurs) ou externes (leurs investisseurs, leurs clients, etc.). Les raisons qui poussent de plus en plus d'entreprises privées à réaliser un audit social sont multiples. Pour certaines, l'objectif est avant tout de réaliser une évaluation de leur fonctionnement en vue de l'améliorer (restructuration radicale ou rachat par un groupe plus large). Pour d'autres, l'audit social constitue un moyen de mettre en évidence le caractère éthique de leur production et ce, dans un souci de transparence et de visibilité envers leurs différents stakeholders. Parfois, les résultats de l'audit social peuvent être utilisés par une entreprise pour se défendre de certaines accusations de la part de ses concurrents ou de l'opinion publique.

En Belgique, pour comprendre et analyser les finalités spécifiques de l'audit social dans le secteur de l'économie sociale, la Cellule Economie Sociale (Administration des Affaires Sociales) soutient cette année neuf projets en apportant les moyens financiers nécessaires pour réaliser la démarche d'audit social dans les organisations sélectionnées¹¹. Parmi ces projets d'économie sociale, on peut identifier quatre finalités majeures de l'audit social en leur sein :

- 1) La clarification des objectifs et de la mission de l'entreprise ;
- 2) l'amélioration de la gestion de l'organisation ;
- 3) le renforcement de la crédibili-

té/fiabilité de ce que l'entreprise déclare accomplir ; 4) l'obtention du Label Social belge (loi du 27 février 2002)¹². Sur les neuf projets, seulement trois entreprises d'économie sociale ont pour objectif de faire reconnaître leur production socialement responsable par l'obtention du Label Social belge alors que toutes les autres visent à éclaircir leur mission de manière collective et à élaborer une stratégie de communication efficace envers l'ensemble de leurs stakeholders. Ce résultat illustre le raisonnement théorique des sections précédentes concernant la place centrale de la mission sociale pour les organisations d'économie sociale et donc l'enjeu d'un audit social, ce dernier permettant, par une meilleure communication sur les atouts de production de ces entreprises, un renforcement du signal de confiance envers les différents stakeholders. Si les finalités de l'audit social dans le secteur de l'économie sociale sont différentes de celles qui motivent une telle démarche dans le secteur privé capitaliste, la définition et les outils qui en découlent sont également spécifiques à chaque secteur.

3.2. La définition et les indicateurs de l'audit social

L'audit social en économie sociale ne répond pas à la même définition que dans le secteur privé et ce, au niveau des dimensions prises en compte mais aussi des indicateurs développés. L'objet de cet article n'étant pas de comparer de manière systématique et exhaustive les nombreuses techniques d'audit social utilisées par les entreprises privées et qui pourraient être adaptées aux spécificités de l'économie sociale, nous nous limitons ici à mentionner quelques pistes de réflexion sur la manière de définir l'audit social dans l'économie sociale en nous basant sur la démonstration théorique de la première section.

Rappelons que les valeurs fondamentales des organisations d'économie sociale les amènent à

produire des biens particuliers (biens collectifs et biens de confiance) ou encore à produire de manière plus sociale que les entreprises privées. Face à ces deux atouts de production, l'audit social devrait, selon nous, être redéfini à partir d'indicateurs plus pertinents (dans le premier cas) et être poussé à l'extrême du raisonnement de la RSE (dans le second cas).

Prenons deux exemples correspondant à ces deux situations :

(a) Production d'un bien de confiance : l'évaluation de la qualité des services d'aide aux personnes âgées à domicile ne renvoie pas aux mêmes dimensions que l'évaluation de la satisfaction des clients d'un supermarché.

(b) Production sociale : l'engagement social d'une association qui centre son activité sur la mise à l'emploi des personnes handicapées n'est pas du même ordre que celui d'une agence d'intérim qui compte parmi ses consultants quelques personnes handicapées. Si le thème de la performance est l'un de ceux qui reçoit le plus vif intérêt auprès des chercheurs et des praticiens en économie sociale, il n'en reste pas moins qu'aucun consensus n'a réellement vu le jour dans la littérature scientifique à ce sujet, que ce soit au niveau théorique ou empirique, sur ce que l'on entend par performance en économie sociale ainsi que sur la manière de la mesurer.

Sur base de ce constat, Sowa, Selden et Sandfort (2004) ont élaboré un Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness¹³. Sans entrer dans les détails de ce modèle complexe, la performance des organisations d'économie sociale peut être évaluée à partir de deux catégories d'efficacité : management effectiveness et program effectiveness. La première porte sur les caractéristiques de l'organisation et du management qui permettent de comprendre comment l'entreprise fonctionne et comment les différents travailleurs poursuivent des actions en son sein. La seconde

renvoie aux biens et services spécifiques produits par l'entreprise en fonction de sa mission. Ces deux dimensions font ainsi écho à notre démonstration théorique sur les deux atouts de production de l'économie sociale.

3.3 Les outils d'audit social

La définition de l'audit social et de ses indicateurs n'est pas aisée en économie sociale et aucun consensus n'est encore acquis dans ce domaine. C'est la raison pour laquelle un des objectifs du projet financé par la Cellule Economie Sociale¹⁴ est de recenser et de comparer les principales méthodes d'audit social ainsi que les normes auxquelles celles-ci renvoient¹⁵. Pour chacune d'entre elles, une fiche technique synthétisant leurs caractéristiques essentielles (enjeux, support technique, principes fondamentaux, étapes, avantages et limites, etc.) a été dressée. Par la suite, ces fiches techniques devraient permettre aux managers d'économie sociale de choisir l'outil le plus adapté à l'environnement organisationnel et aux objectifs d'évaluation de leur entreprise. D'autres recherches plus approfondies devront néanmoins être menées afin de conceptualiser des outils d'audit social pour l'économie sociale.

Conclusion

Sans entrer dans un débat technique sur les outils d'évaluation de la performance utilisés dans le secteur privé et qui pourraient être adaptés aux spécificités d'économie sociale, notre but était de mettre en évidence, en nous basant sur une démonstration théorique rapide, les raisons d'être et les enjeux de l'audit social dans l'économie sociale.

Nous avons tenu à être présents à cette Université de Printemps organisée par l'IAS pour deux raisons. D'une part, nous cherchions à mettre en exergue le fait que l'économie sociale place la performance socioéconomique au sein même de ses valeurs fondamentales alors que la RSE n'est encore qu'un thème relativement

neuf et accessoire pour les entreprises privées. D'autre

part, notre démonstration théorique nous amenant à considérer l'audit social comme un outil de management inévitable en économie sociale, nous souhaitons participer aux débats des experts de ce domaine afin de profiter des leçons tirées par le secteur privé. Le prochain défi sera à présent de convaincre les entrepreneurs sociaux de la pertinence de l'audit social pour leur projet.

En effet, si ces derniers sont conscients de l'importance de cette démarche pour le succès de leur organisation, nous observons néanmoins parmi eux une certaine frilosité vis-à-vis des outils utilisés par les consultants privés (à la fois pour des raisons de moyens financiers mais aussi d'éthique). Tout un travail d'échange entre les experts d'audit social et les managers d'économie sociale est donc à construire afin d'adapter les outils existants aux spécificités de ces entreprises.

1- L'auteur remercie vivement S. Mertens (Chaire Cera, Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège) et R. Nogales (European EMES Network) pour leur relecture attentive de cet article et leurs commentaires judicieux.

2- Les chiffres présentés ici proviennent de différentes études statistiques réalisées depuis plus de dix ans par le Centre d'Economie Sociale de l'Université de Liège. Références : Defourny, Simon et Adam (2002) ; Marée et Mertens (2002) ; Mertens et Lefebvre (2004) ; Institut des Comptes Nationaux (2004).

3- Contrairement à la littérature anglo-saxonne sur les nonprofit organizations, on parle ici de distribution limitée des profits et non de contrainte de non-distribution parce que les sociétés d'économie sociale (coopératives, sociétés à finalité sociale, etc.) ont le droit de redistribuer leurs bénéfices à leurs coopérateurs mais dans une proportion qui est limitée afin de garantir qu'une grande partie de ceux-ci soient réinjectés dans le projet social.

4- Pour une analyse plus approfondie de cette hypothèse : Grégoire(2004) ; Borzaga et Defourny (2001).

5- Pour éviter toute lourdeur au niveau du texte, nous utilisons le terme « biens » dans son sens large, c'est-à-dire en comprenant à la fois les biens et les services.

6- Les biens collectifs vérifient à la fois la condition de non-excludabilité (il est impossible d'exclure un individu de la consommation de ce bien, notamment par un mécanisme de prix) et la condition de non-rivalité (la consommation de ce bien par un individu ne diminue pas les quantités disponibles pour les autres). Dans le

secteur de l'économie sociale, on rencontre surtout des biens quasi-collectifs.

C'est le cas des biens dont la non-excludabilité résulte d'un choix politique (par exemple, l'éducation pour tous les enfants) ou encore des biens qui génèrent des externalités collectives positives (par exemple, la protection de l'environnement).

7- Notons que le recours au bénévolat et aux dons est caractéristique des entreprises d'économie sociale. La mixité des ressources en économie sociale (monétaires ou non, marchandes ou non, privées ou publiques) a par ailleurs fait l'objet de différentes recherches au sein du Réseau Européen EMES (cf. bibliographie).

8- Cette confiance n'est pourtant pas « aveugle » puisque l'Etat a mis en place une série de normes quant à l'utilisation des subsides octroyés ainsi que des outils d'évaluation du respect de ces normes par les organisations d'économie sociale.

9- Si la notion de triple performance – économique, sociale et environnementale – se trouve au cœur du concept de RSE, nous ne parlerons dans cet article que de « double performance ». En effet, en économie sociale, la question de la responsabilité environnementale ne se pose pas avec la même acuité parce qu'elle concerne surtout des activités économiques polluantes à la base (essentiellement le secteur industriel). Or, ce type de production est rare en économie sociale (plutôt tournée vers la production de services). Par contre, il est important de souligner que certaines entreprises du tiers secteur placent la protection de l'environnement au cœur même de leur mission (c'est le cas de Greenpeace). Dans ce cas, l'engagement vis-à-vis du respect de la planète n'a pas de commune mesure avec la dimension environnementale de la RSE dans le secteur privé.

10- Cette notion renvoie au fait que l'économie sociale produit « autrement » (cf. section 1.3.c : pp 4-5) mais aussi à sa caractéristique fondamentale de gestion démocratique (cf. section 1.3.a :p3).

11- Plus d'infos : www.socialeconomy.fgov.be et www.econosoc.be

12- Le Label Social belge est un label apposé sur un produit. Il garantit au consommateur que celui-ci est fabriqué dans le respect des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (Mertens, 2005). Plus d'infos : www.social-label.be et www.ethibel.org

13- Les auteurs emploient le terme d'« effectiveness » dans le sens d'une performance globale de l'organisation car ce terme est plus utilisé dans la littérature « nonprofit » anglo-saxonne par rapport à celui de « performance » assimilé le plus souvent à une performance économique et donc au secteur privé.

14- cf. section 3.1. sur les finalités de l'audit social.

15- Selon Mertens (2005), il faut distinguer ici deux étapes (observées également dans une démarche de RSE). L'utilisation des outils contraignant le comportement des entreprises (normes, labels, codes de conduite, charte, etc.) et celle des outils de reporti.



Virginie Moisson

Doctorante en Sciences de Gestion
IAE d'Aix-en-Provence
Université d'Aix-Marseille III CEROG

Le contrat psychologique peut-il aider à mieux appréhender le stress en entreprise ?



Jean-Marie Peretti

Professeur
ESSEC et IAE de Corte

Introduction

Gérer n'est pas chose évidente et aujourd'hui plusieurs ont le sentiment que quelque chose s'est brisé dans nos milieux de travail et que le lien qui existe entre un employé et son employeur n'est plus comme avant.

Ainsi, la flexibilité croissante du travail modifie profondément le lien entre employés et employeurs, conduisant à des changements profonds du contrat psychologique ; qui à son tour pourra générer du stress pour les salariés.

Dans ce contexte, les travaux sur le contrat psychologique, défini comme la croyance d'un individu en

l'existence d'obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie ; employé et employeur, (Rousseau et Tijoriwala, 1998), peuvent aider à mieux appréhender le phénomène du stress professionnel et ainsi conduire à adopter des stratégies d'ajustement visant à réduire les conséquences négatives au plan des attitudes et des comportements d'un sentiment de bris et de violation du contrat psychologique.

Le stress défini comme « une relation entre un environnement donné et une situation donnée dans laquelle l'individu considère que les sollicitations de l'environnement mettent à l'épreuve ou dépassent ses capacités d'ajustement. Elle se traduit par une altération du bien-être et peut conduire à des stratégies d'ajustement

» (Roques, 1999) connaît ces dernières années un intérêt croissant auprès des chercheurs en gestion. Ainsi, des études se penchent sur les situations potentiellement stressantes (Moisson et Roques, 2005), d'autres travaux explorent les stratégies d'ajustement développées face à des situations de travail difficiles ou les manifestations de stress observées dans l'organisation. Mais peu d'entre elles, se penchent sur les mécanismes par lesquels un salarié en vient à considérer la situation professionnelle comme stressante. Qu'est-ce qui amène le salarié à percevoir de l'incertitude, de l'injustice... et ainsi à rendre la situation de travail « anormale », désagréable voire stressante ?

Dans cette communication, nous présenterons le concept de contrat psychologique. Après avoir rappelé sa définition, nous tenterons de montrer comment celui-ci peut être violé ou rompu et quelles peuvent en être les conséquences en termes de stress. Enfin, nous terminerons notre propos en présentant une population spécifique, réputée pour être touchée par le stress professionnel, les infirmières d'un service d'urgences.

1. Le contrat psychologique

1.1 - Définitions

Le contrat psychologique qui est un contrat informel, non écrit, se fonde sur les théories de l'échan-

ge (Vroom, 1964 ; Blau, 1964), des attentes (Lewin, 1936) et de l'équité (Adams, 1965) cité par Saba et Lemire en 2002. Il repose sur des croyances individuelles explicites et implicites sur les obligations mutuelles qui existent entre employeurs et employés et l'effet de leur transgression sur le comportement des employés. On attribue sa paternité à Argyris (1960) qui avait créé le terme pour décrire la relation qu'entretenaient des ouvriers avec leur contremaître dans une usine (Guerrero, 2005).

Le terme a été repris par Levinson (1962) et Schein (1965) qui ont développé et précisé le concept.

Ainsi selon Schein (1985), le contrat psychologique est défini comme une série d'attentes réciproques non écrites entre un salarié et une organisation ; autrement dit, il s'inscrit au sein d'un processus d'échange de contributions et de rétributions : le salarié met sa force de travail au service de l'organisation, laquelle le récompense de ce fait (Mullenbah, 2002).

Dans ce schéma (ci dessous), il est clairement mis en évidence que l'organisation a une véritable responsabilité vis-à-vis des salariés et qu'elle se doit de prendre en considération l'évolution de leurs besoins.

1.2 - Le contenu du contrat psychologique

Même s'il n'existe pas de consen-

sus sur les éléments que devrait contenir un contrat psychologique, que la compréhension du contrat psychologique diffère selon les cultures et la perception des salariés (Thomas, Au et Ravlin, 2003, cités par Lemire et Saba, 2005), on retrouve deux grands types de contrats, l'un relationnel et l'autre transactionnel. Le contrat transactionnel renvoie à une collaboration limitée dans le temps, dont les termes sont bien spécifiés et d'ordre plutôt économique, tandis que dans le cas du contrat relationnel, il n'y a pas de durée limitée, les termes ne sont pas spécifiés de façon précise et les obligations sont aussi bien affectives qu'économiques.

Le type de contrat psychologique n'est pas fixé de façon définitive et statique (Campoy et Neveu, 2005). Ces dernières années, le contrat psychologique a considérablement évolué. Dans l'ancien contrat psychologique, en échange de sa pleine et entière participation au meilleur fonctionnement de l'organisation, cette dernière offrait à l'individu la possibilité d'évolution de carrière, le travail satisfaisant ou supérieur entraînant ponctuellement des promotions auxquelles se conjuguent de nouveaux défis et de nouvelles responsabilités (Lemire et al ; 2003, Sims, 1994). Aujourd'hui les conditions de travail ont évolué et les organisations ne peuvent plus offrir les mêmes conditions : la charge de travail augmente, on exige le développement de compétences multiples... ainsi, nous assistons à un processus de transformation en profondeur de la relation d'emploi qui conduit à une violation ou rupture du contrat psychologique. C'est ce point que nous développons dans la section suivante.

1.3 - La violation du contrat psychologique

Il y a rupture ou violation du contrat psychologique lorsque les salariés considèrent que l'organisation n'a pas respecté un (ou plusieurs) de ses engagements,

Feldman, 1998). La complexité de la violation du contrat psychologique tient à ce qu'elle est d'abord avant tout perceptuelle, c'est-à-dire qu'elle peut se développer non seulement lorsque l'organisation n'a pas respecté un de ses engagements, d'une manière délibérée ou à la suite de circonstances indépendantes de sa volonté, mais encore lorsqu'il y a des interprétations conflictuelles touchant un ou plusieurs éléments du contrat psychologique. Dans un tel cas, l'organisation prétend avoir respecté l'ensemble de ses engagements envers les salariés alors que ces derniers concluent, au contraire, à la violation du contrat psychologique (Morrisson et Robinson, 1997, Rousseau, 1995). Lorsqu'ils sont violés, ils peuvent générer chez les salariés de la méfiance, de l'insatisfaction, voire peut-être une dissolution de la relation (Argyris, 1960; Rousseau, 1989).

2. Les effets de la violation du CP sur les comportements des salariés

2.1 - La perte de confiance

Le sentiment de violation du contrat psychologique ébranle la confiance que le salarié place dans l'organisation (et ses représentants) quant à sa capacité à respecter les termes du contrat. En effet, puisque la confiance est un des éléments essentiels à la base de l'élaboration de ce type de contrat, lorsque le salarié a le sentiment que son contrat a été violé, la perception de confiance vis-à-vis de « l'autre partie » est elle aussi ébranlée. Konovsky (2000), cité par Campoy et Neveu (2005), précise que la confiance est nécessaire pour maintenir un échange social notamment dans le court terme, quand des asymétries temporaires peuvent exister entre les contributions et les rétributions ou récompenses liées à la participation de l'individu à la relation.

À la suite de la violation du contrat, le salarié ne croit plus que ses propres contributions d'aujourd'hui seront récompensées,

comme promis par l'employeur demain (Robinson, 1996) ; sa confiance s'effondre. La violation : parce qu'elle est fondée sur la confiance, peut conduire à des réactions émotionnelles très fortes et à un sentiment de trahison (Guerrero, 2005).

2.2 - Le stress perçu

Une conséquence possible de la rupture du contrat psychologique est le stress ressenti par les salariés. En effet, le non-respect des promesses explicites faites entre les deux parties peut conduire à une réaction affective forte et extrêmement désagréable. D'ailleurs, les salariés se perçoivent rarement comme une source de rupture du contrat psychologique. En revanche, ils sont très sensibles au non-respect des promesses de la part de l'employeur (Guerrero, 2005). Bien entendu, le niveau de stress diffèrera selon le type de personnalité, ainsi comme l'ont montré deux cardiologues, Friedman et Rosenman (1974) qui ont divisé les individus selon deux types de personnalité : le type A et le type B. Le type A est plus stressé que le type B et il présente un risque plus élevé de maladies cardiovasculaires. De plus, le stress perçu sera différent selon le type de contrat conclu. Un contrat de type relationnel - reposant sur une légitimité morale, renvoyant à des obligations socio-émotionnelles de longue durée en vertu d'un engagement réciproque de chaque partie - devrait conduire à davantage de stress, en cas de violation ou rupture, qu'un contrat de type transactionnel - dont les obligations spécifiques sont de courte durée et ne demande qu'un faible engagement réciproque.

3.1 - Une évolution du métier de base

Nombreux sont les salariés qui ont le sentiment que le pacte conclu avec l'employeur a évolué. Ainsi, les personnels de santé déplorent aujourd'hui un travail éloigné de leur cœur de métier, à



savoir soigner. Il semble qu'à l'heure actuelle la majorité de leur activité soit consacrée à ce qu'ils nomment «La bobologie»; c'est-à-dire des maux bénins qui pourraient être traités par les médecins de famille. Or, de plus en plus d'individus se tournent vers l'hôpital et plus particulièrement vers le service des urgences pour une rage de dents ou un mal de tête. Ce phénomène a pour conséquence directe et évidente un surcroît d'activité, des gestes de moins en moins techniques opérés par les professionnels de la santé et des situations de travail où la tension ne cesse d'augmenter face à une population de plus en plus exigeante et impatiente. Aussi, cette évolution du métier conduit à un stress de plus en plus élevé et à une augmentation de l'intention de quitter l'organisation.

Ce sentiment n'est pas unique au réseau de la santé mais il semble particulièrement partagé dans ce milieu. Les symptômes de ce malaise sont apparents notamment dans le cynisme ambiant, une perte de confiance envers les dirigeants, un épuisement généralisé, le roulement de personnel ou

le refus de promotion par du personnel compétent. Cette évolution est donc vécue comme anormale et injuste par les salariés qui ont le sentiment que les promesses ne sont pas tenues, ce qui conduit à des sentiments de non reconnaissance et de déception.

3.2 - Vers un nouveau contrat psychologique

Le contenu du contrat tend à évoluer, ainsi nous sommes passés au cours des vingt dernières années, d'un contrat stable, structuré et sécurisant à un contrat plus flexible, plus ouvert sur la renégociation des engagements de chaque partie, mais aussi plus centré sur l'échange et l'employabilité (Guerrero, 2004). Ainsi, dans la population étudiée nous retrouvons des professionnels de santé qui occupent leur poste depuis plus de vingt ans confier avoir une vision très différente de leur métier, notamment par rapport à leur embauche. Une soignante déclarait « Une infirmière est une technicienne et finalement sur le terrain des urgences elle va plus souvent faire des gestes techniques précis ».

Ce phénomène de décalage entre vision idéalisée du métier et réalité perçue se retrouve aussi chez les jeunes infirmières diplômées « Le fait d'être infirmière aux urgences implique de soigner de vraies urgences or dans la réalité tu rencontres tout aux urgences mais pour les gens tout est une urgence ! », « Le fait de gérer des patients violents ne correspond pas à mon métier, je sais faire quand c'est quelqu'un qui a un infarctus, un AVP...». Dans ces quelques propos, nous retrouvons combien il est important d'équilibrer les deux types de contrats (relationnel et transactionnel) afin que les salariés ne soient pas déçus et qu'ils ne perçoivent pas une violation de leur contrat psychologique

Conclusion

La perte de la sécurité de l'emploi, les exigences de l'entreprise pour plus de flexibilité et de performance, ont été vécues par beaucoup de salariés comme une rupture des obligations initialement fixées (Robinson et al, 1994). Cette rupture est liée à un sentiment d'injustice, à l'impression que la relation d'échange est déséquilibrée au détriment du salarié (Guerrero, 2004).

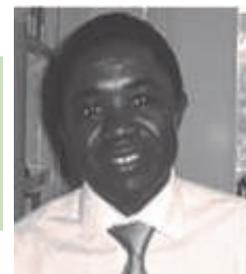
Ainsi dans le contexte actuel, les salariés ressentent de plus en plus de pression et se retrouvent en difficulté au sein de leur environnement professionnel. Face à ce constat, où nous le rappelons ce qui est pris en considération n'est pas la réalité de la violation du contrat psychologique mais les perceptions qu'en ont les salariés, il semble primordial de redéfinir un nouveau contrat psychologique davantage proche de la réalité.

Pour ce faire, il sera nécessaire de prendre en considération les différentes formes de confiance (affective et calculée) mais aussi les deux niveaux de confiance (envers le supérieur hiérarchique et la direction de l'entreprise) pour redéfinir un nouveau contrat psychologique et ainsi réduire les tensions ressenties par les salariés.

**Zahir Yanat**

Professeur
École de Management, Bordeaux

Pertinence et limites des indicateurs d'évaluation des entreprises dans les économies en développement

**Jean-Paul Tchankam**

Professeur
École de Management, Bordeaux

Introduction

Les entreprises des pays en développement se caractérisent par leurs spécificités, leur complexité, aussi bien dans leur émergence, leur fonctionnement et les politiques poursuivies, leurs objectifs sont souvent multiples et contradictoires et les textes régissant leur environnement porteurs de multiples incohérences et contradictions. Comment évaluer ces entreprises ? Plus précisément, comment choisir les indicateurs pertinents pour leur évaluation ?

Ces questions peuvent paraître provocatrices au regard des méthodologies proposées pour évaluer les organisations.

De manière générale, la finalité première d'une opération d'évaluation est de formuler un jugement aussi univoque que possible. Le recours à une approche fiable s'impose, faute de quoi l'évaluation se fera en fonction d'un système de valeur non explicite.

Dans les pays africains, des réflexions ont été menées sur l'évaluation des entreprises (Devauche, 1977. Cauvin et al, 1989, Mba, 1990). Elles sont assez surprenantes et un auteur traitant de ce sujet a affirmé qu'il est excessivement difficile d'établir une méthodologie totalement rigoureuse et fiable (El Alami, 1987). Penouil, 1992 parle à ce propos, « d'entreprises imparfaites ».

Les auteurs relèvent combien les droits de propriété sont flous, mal définis et les conditions de développement encore absentes (Koulibaly, 1992). Les chercheurs traitant de l'information en Afri-

que insistent sur les pesanteurs sociologiques locales et sur les obstacles qu'elles constituent à une recherche scientifique efficace (Ouattara, 1987. Nidam, 2003).

Cet article analyse le cadre sociétal dans lequel s'insèrent les entreprises des pays en développement. Il procède à une revue de la littérature des travaux existants et propose pour remédier aux problèmes soulevés, une panoplie d'indicateurs pertinents.

I. Le cadre sociétal et l'information

La société africaine qualifiée par Paul Olomo 1987, d'« univers oral, essentiellement qualitatif et relationnel » s'est assez mal adaptée au système de production de l'information. Le vécu ou les pratiques de l'information restent marqué par de lourds archaïsmes. Le « support papier » demeure très souvent l'unique recours.

Comme le font remarquer très justement Michel et Sutter 1988, le rôle que joue ce genre de support dans sa transmission est l'un de ces archaïsmes positifs à bien d'autres égards, mais qui rend difficile une approche efficace de cette dernière.

Il ressort d'une étude faite par Robaud et Cagneau 1992, qu'il existe de nombreuses lacunes sur la qualité de l'information. Les capacités de gestion interne et externe des flux informationnels sont limitées car ces pays ont des difficultés d'articulation avec leur environnement.

Un peu partout sur ce continent, les chercheurs surmontent des

obstacles inespérés pour obtenir des données existantes ou pour collecter les données manquantes.

Il paraît donc essentiel de s'interroger sur les causes de cette situation. Trois dimensions sont très souvent évoquées : politique, sociale et technique.

- La dimension politique

Selon les auteurs du livre blanc 1990 sur la Cameroun, si la pratique religieuse peut constituer une subversion et mener en prison dans ces pays, la simple expression peut même y mener plus sûrement encore. Dans la plupart des pays en développement, les garde-fous ont été dressés pour empêcher toute liberté de jugement. S'il est vrai que le vent de la démocratisation de ces dernières années a légèrement modifié la tendance des choses ; il est tout aussi contestable que beaucoup reste encore à faire dans ce domaine.

Dans ces pays, les pouvoirs publics ne s'intéressent que très peu au développement de la production de l'information.

Les opérations de collecte des données ne sont organisées très souvent que pour répondre à la demande des bailleurs de fonds internationaux. Les recensements de la population se font au bon vouloir des Nations Unies. Les enquêtes sur la consommation et le budget des ménages sont irrégulières et dépendent en général des fonds extérieurs. Les enquêtes agricoles sont ordonnées par la FAO qui fournit la quasi-totalité des ressources.

Il n'existe pas à proprement parler d'organisme de l'Etat avec un programme bien élaboré et un budget adapté. C'est d'ailleurs ce qui explique que les collectes demeurent subites, instantanées et irrégulières. Les conséquences immédiates de cette situation sont de multiples coupures informationnelles qui posent d'énormes problèmes aux chercheurs.

En outre, les sources d'information alternatives sont rares. La mise en place des institutions et des mécanismes juridiques pour la diffusion des informations échappant au contrôle de l'Etat est sinon impossible, du moins assez complexe. L'absence d'une cour des comptes dans la plupart des pays ne facilite pas la transparence des informations comptables et financières et encore moins les informations sociales. Les différents textes en vigueur régissant la vie des affaires dans ces pays révèlent de nombreuses incohérences. On peut ainsi constater qu'au Cameroun la loi du 10 août 1990 qui retrace le cadre général d'exercice des activités commerciales et industrielles pose deux grands principes à savoir : la libéralisation des activités économiques d'une part et celle des prix de la concurrence d'autre part. En voulant mieux préciser, le décret d'application du 22 novembre

1993 les vide de leur portée. C'est ainsi que les articles 62 et 63 de ce décret prévoient de nombreuses possibilités pour l'Etat d'intervenir et de restreindre l'exercice d'une activité pour des raisons d'ordre public, économique ou de protection des industries locales. Le contenu de ces restrictions n'étant pas toujours précis, on peut assister à des blocages arbitraires et au rétablissement des monopoles, sources de favoritisme et de corruption (Rapport CCCC, 1994).

Le comportement de méfiance à l'égard des demandeurs d'information peut trouver des explications dans l'application abusive de ces mesures. L'instauration d'un climat favorable aux affaires

est donc indispensable à une bonne circulation de l'information. C'est la mission confiée à l'Organisation pour l'Harmonisation des Droits des Affaires (OHADA) qui regroupe les pays de la zone franc. Sans vouloir susciter de polémique, si l'on se réfère à la déclaration du conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers Ouest Africain (CREPMF, 2002) « le comportement des émetteurs du marché régional en matière de respect des obligations d'informations démontre que la culture de la transparence n'est pas encore ancrée dans les esprits des dirigeants de la sous-région ». De toute évidence le chemin vers un processus de libéralisation de l'information est encore long à parcourir dans ces pays. Le recours auprès des institutions étatiques ne facilite pas le problème. Les données recherchées sont introuvables, ou dans les meilleurs des cas imprécises, non structurées ou périmées.

Dans une étude sur les performances comparées des entreprises publiques et privées dans un pays en développement, l'auteur indique que les textes de loi qui obligent les entreprises à déposer un exemplaire de leur liasse fiscale dans les directions de la Statistique ne prévoient que des sanctions théoriques à l'égard des chefs d'entreprises. Ces documents n'arrivent dans ces directions qu'au compte-gouttes ; pire encore, certaines sociétés ont même le droit de refus sous justification du secret d'Etat. En outre, il est interdit à ces services de fournir des informations non agrégées. Tout ceci contribue à multiplier les obstacles déjà très nombreux dans ces pays (Tchankam, 2000).

À propos du Bénin, par exemple, qui connaît actuellement un épisode de multipartisme avec alternance à la tête de l'Etat, Vitlin (1993) fait remarquer qu'« en dépit de l'existence d'un organe ad hoc (le Conseil National de l'Audivisuel et de la Communica-

tion), le pouvoir politique ne semble pas vouloir renoncer à ses prérogatives en matière de l'information et se montre rétif à une autonomie complète des médias ».

Le système politique du Zimbabwe complètement verrouillé par le haut, a une main mise sur l'ensemble des sources d'information. La situation n'est guère meilleure en Côte d'Ivoire et semble même inquiétante, la loi sur la communication de 1991 prévoit des peines de prison pour toutes personnes diffusant des informations pouvant nuire à la stabilité de l'Etat. Une situation semblable est dénoncée au Togo. Au Niger, le gouvernement a imposé une interdiction de traiter du nouveau code de famille sur les ondes, ne serait-ce que pour informer les auditeurs des ramifications légales, sociales et politiques de cette nouvelle législation. La situation décrite se retrouve dans de nombreux pays.

Nidam, 2003 fait remarquer que « l'économie de la plupart des pays en développement est organisée selon un schéma collectiviste marqué par une forte présence étatique. Cette caractéristique est à la base de la thèse de Védrine, 1984 selon laquelle l'utilisation d'une technique de marché ne semble trouver de place dans les pays où la majeure partie de l'appareil de production ou de distribution est contrôlée par l'Etat ». Les usagers dans ces pays n'ont que difficilement accès à des données sur la situation politique, économique et sociale.

L'information critique envers l'Etat et ses politiques n'est que très peu acceptée. Dans toutes ces régions, la frontière entre la recherche scientifique et le contrôle administratif n'est pas toujours clairement élucidée. Les dirigeants ne parviennent pas à établir la différence entre les acteurs de l'Etat et les acteurs privés. Les objectifs de la recherche scientifique restent encore très flous et les limites du contrôle étatique sont inexistantes. Si pour les en-

treprises les informations recherchées par l'Etat conduisent très souvent à des sanctions, celles des chercheurs demeurent encore incertaines, ce qui explique sans aucun doute les réticences observées. Au-delà de toute explication, il faut reconnaître que la formation des individus trouve ici tout son intérêt et devient un impératif.

Déjà, dans une étude réalisée pour le compte des Nations Unies, les auteurs font remarquer qu'il est urgent pour les entreprises des pays en développement de resserrer les liens entre le lieu de travail d'une part, et les institutions d'enseignement et de formation d'autre part. Ces liens sont nécessaires pour améliorer la formation de personnel technique et de cadres mieux adaptés au travail pratique, ainsi que pour favoriser la formation des types voulus d'activités de recherche et de développement et l'application de leurs résultats (Nations Unies, 1986).

La formation permettrait de mieux comprendre l'intérêt de la recherche scientifique, en quoi elle peut être importante pour l'entreprise et pour le développement économique d'un pays. Elle permettrait aussi de familiariser les acteurs concernés avec le monde de la recherche. Plus encore, elle clarifierait le rôle assigné à chaque secteur. Il convient de multiplier les initiatives dans ce sens dans le but de décrire l'environnement économique et social.

Lorsqu'un pays privilégie les voies directes à l'information en les multipliant, en augmentant leur capacité, en étendant leur portée, il favorise la recherche dans tous ses aspects.

À cette dimension politique, il faut associer une dimension sociale beaucoup plus contraignante.

- La dimension sociale

Les études réalisées dans les pays en développement révèlent bien souvent combien les mentalités restent en retard par rapport

à l'évolution du temps (Hernandez, 1997). Il est par exemple fréquent de constater que sans stimulant externe ou motivation particulière fournie par le demandeur tout devient particulièrement compliqué dans un univers où le seul support d'information reste le papier.

Très souvent, le personnel chargé du service est absent et lorsqu'il est présent il n'a pas toujours la formation adéquate. Pour reprendre Essomba et Turgeon 1993, la pénurie des collaborateurs qualifiés constitue un obstacle majeur au bon déroulement des opérations dans les PVD. À ces obstacles pas toujours faciles à lever, s'ajoutent les facteurs de résistance ou de pénalisation découlant des connotations tribales. Le tribalisme a bousculé les relations formelles existantes. C'est ainsi qu'on trouve dans ces pays des chefs de service qui détiennent tout le pouvoir et des directeurs qui ne jouent qu'un rôle d'« assistant ». Leur présence vise uniquement à respecter un certain équilibre ethnique. Cette situation crée au sein de l'entreprise, une absence de confiance, voire de la méfiance entre les personnes originaires de régions différentes. Ce qui pose d'énormes problèmes aux chercheurs. Il s'agit là d'un comportement inquiétant qui a probablement des conséquences énormes. Lorsqu'on sait que les matériels technologiques nécessaires à leur stockage dans une société sont peu présents et que leur obtention dépend plus du contact direct, on imagine la lourdeur de cette mission.

De plus, la présence régulière des agents du fisc dans les entreprises et aussi ceux des autres agents administratifs (ministère des finances, ministère du commerce, ministère du plan, direction des statistiques etc) crée au sein de ces organisations un climat de peur et de méfiance, tout demandeur d'information apparaît comme une personne à risque et doit nécessairement faire

des efforts pour éviter tout malentendu sur son identité.

Dans les zones les plus reculées, la collecte des données est encore plus difficile. Le niveau d'instruction limité des individus augmente les risques de réalisation de l'étude. Leur comportement étrange face à un enquêteur exprime l'inquiétude d'un peuple privé pendant de nombreuses années de la liberté d'expression. L'attitude ici est défensive. On se défend en permanence. La tentation est souvent grande de fournir des réponses erronées pour se débarrasser d'un enquêteur qui laisserait apparaître des signes de lassitude. L'irrégularité pour ce genre d'opération explique sans aucun doute ce comportement défensif. Selon Ouattara 1987, l'accueil réservé aux enquêteurs correspond le plus souvent à un « refus de coopération ». Il explique cela par une certaine forme de méfiance à l'égard des enquêtes considérées comme une violation de l'intimité et de la vie privée.

À n'en pas douter cette situation n'est pas propre à l'Afrique. Nidam, 2003 reprenant les travaux de

Douglas et Craig 1983, et de Marchetti et Usinier 1990, signale que « les chinois sont très réservés en ce qui concerne leur activité professionnelle et leur vie personnelle ; le facteur familial en Inde rend difficile tout essai de différenciation entre les objectifs de l'entreprise et ceux de son dirigeant. N'étant pas les mêmes dans tous les pays, ces points culturellement sensibles posent des problèmes d'ordre méthodologique aux spécialistes de l'étude de quelle que soit leur nature.

Au Maroc Lyns et Cavusgil 1986, ont constaté une tendance à préserver le secret du métier à tous les niveaux.

Au Moyen Orient par exemple, les gens n'aiment pas discuter de ce qui se passe chez eux. Les entrepreneurs se montrent particulièrement réservés sur les aspects

de leur activité professionnelle » les enquêteurs doivent commencer par se familiariser avec le cadre local, s'ils tiennent à éviter toute surprise désagréable relative à un refus de coopération des personnes interrogées. Qu'en est-il de la dimension technique ?

- La dimension technique

La situation des infrastructures dans les économies en développement est plus préoccupante que celle des pays développés. Les handicaps les plus manifestes sont la rareté des technologies modernes de communication.

Par exemple, l'Afrique est sous-équipée en matériels informatiques et de télécommunications. On évalue à 1,7 ligne pour 100 habitants en moyenne la faible télé densité.

L'Afrique abrite seulement 2 % du réseau téléphonique mondial et ne représente guère que 1,3 % du chiffre d'affaires global généré par les services de télécommunication (Loquay, 2000). L'infrastructure de base ne facilite guère la tâche des chargés d'études dans les pays en développement. À propos du Maroc, Nidam 2003, affirme que « le recours au téléphone par exemple, comme média de recueil à la fois rapide et précis, ne peut être envisagé vu le nombre faible des abonnés et/ou de l'absence d'annuaire actualisé ». Cet outil de communication est considéré comme une ressource rare (Olivier de Maricourt, 1990). Les organismes qui structurent les informations sont le plus souvent mal équipés et mal contrôlés. Activités formelles et informelles s'imbriquent avec des systèmes d'enregistrement des personnes et des biens défectueux. Des fraudes sont facilitées et l'Etat éprouve des difficultés pour assurer ses fonctions de contrôle et de gestion du territoire.

L'hétérogénéité spatiale entre des zones urbanisées raccordées aux réseaux modernes, routes bitumées, et d'autres à l'écart où l'on circule sur de mauvaises pistes

élève les coûts de collecte des données et rend difficile une organisation régulière des opérations (Loquay, 2000). Bernard et Toumi 1988, donnent, eux, l'exemple de la province de l'Atacora située au nord-ouest du Bénin, disposant de grandes potentialités agricoles, agro-alimentaires et touristiques, où une usine à pulpe de fruits et de tomate n'a presque jamais fonctionné, et qui « ne dispose que de trois kilomètres de routes bitumées, que d'un aéroport classe C quasi désaffecté, que de 600 KW d'énergie installée, que de quelques lignes téléphoniques, d'aucun télex et d'aucune liaison rapide avec la capitale, Cotonou, distance de 539 km ».

El Alami 1998, dresse un tableau de toutes les insuffisances (page de droite) dans les pays en développement : faiblesse des liaisons maritimes ou aériennes avec l'étranger ; réseau téléphonique insuffisamment développé ; système d'information économique trop global ne permettant pas de procéder à des études affinées en vue d'une prise de décision rationnelle basée sur une information précise, détaillée et fiable.

Contrairement aux pays industrialisés où la quantité d'information disponible dépasse de loin les capacités d'absorption d'une organisation, les responsables d'études dans ces pays n'ont à leur disposition que peu d'informations vraiment utiles (Keegan et De Leerstyder, 1994).

2. Revue des travaux antérieurs et proposition d'indicateurs d'évaluation

De manière générale un indicateur est une représentation approximative et partielle d'un phénomène dont la variation dépend d'abord de la méthode de construction (Fraise, Bonetti et Gaulejac, 1987). Il possède de ce fait de nombreuses caractéristiques. Par exemple l'impératif de fidélité, d'objectivité et de réalisme ; et aussi de nombreux défauts tels que l'accumulation des chiffres bruts qui ont en eux-mêmes une

signification parfois douteuse ; la compilation des chiffres selon des méthodes très sophistiquées qui rendent les indicateurs ésotériques.

Ces problèmes exigent une grande vigilance (Depoers, Reynaud, et Maunoury, 2003) et justifie le choix fait par l'auteur de procéder à une analyse des travaux existants afin de mettre en évidence leur complexité.

- Les travaux antérieurs

Les avis sont très partagés et mêmes très opposés sur le choix des indicateurs d'évaluation dans les économies en développement. En effet, il semble que les imbrications entreprise - entrepreneur et entreprise - Etat sont si fortes sur ce continent qu'elles rendent complexe toute étude basée sur une approche objective. C'est du reste ce qui ressort des travaux de Mba, 1990. Selon ce dernier, l'importance trop grande accordée aux facteurs sociologiques d'intérêt collectif ou d'implication rend complexe toute analyse objective et peut introduire un biais préjudiciable dans l'évaluation des résultats à cause de la trop grande ouverture laissée à la subjectivité.

Pour contourner ces difficultés, Devaues 1977, Mba 1990, dans leur étude réalisée respectivement sur les entreprises congolaises et gabonaises ont adopté chacun une démarche originale s'écartant largement des approches conventionnelles relatives à l'évaluation des performances.

Devaues 1977, en étudiant les caractéristiques de l'entrepreneur congolais, a essayé de définir les indices de mesure de la réussite professionnelle des entrepreneurs. Les deux paramètres retenus dans cette étude sont la taille de l'entreprise mesurée à son capital investi et son niveau de «réussite» défini à parti de son taux d'évolution.

L'étude de Mba 1990, analyse les causes de l'insuccès des PME et cherche à déterminer les facteurs capables d'améliorer les résultats et le développement de ces en-

treprises. L'auteur met en évidence le background des dirigeants, les normes du groupe ainsi que les profils et logiques du management au Gabon.

Les travaux du Fonds Européen de Développement (FED) sont réalisés conjointement avec le centre africain et mauritanien de perfectionnement des cadres d'Abidjan et le Groupe HEC-ISA de Paris (Cauvin, Desaunay, Marie

incontournables dans l'appréciation des résultats. La polémique est encore plus accentuée dans les organisations publiques. Selon les experts de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, «le problème de la mesure de la performance des entreprises publiques industrielles (...) préoccupe un nombre croissant de pays en développement. De toute évidence, une Différentes dimensions

- Pénurie du personnel qualifié
- Absence de confiance, voire de méfiance des enquêteurs et des interviewés
- Refus de coopération sous l'égide de confidentialité de l'information
- Refus de répondre
- Tendance aux informations erronées pour se débarrasser de l'enquêteur

Dimension technique

- Prédominance des supports papier
- Insuffisance des infrastructures
- Rareté des technologies modernes de communication
- Hétérogénéité spéciale
- Systèmes d'enregistrement défectueux
- Faiblesse de l'échantillon
- Impossible utilisation de la méthode postale

Tableau n°1 : influence des variables du contexte telle mesure reflète avant tout les choix opérés au niveau des indicateurs, et ces choix sont eux-mêmes conditionnés par les objectifs qui ont été assignés à ces entreprises ».

Les Nations Unies ont rappelé de leur côté, que « le dilemme auquel sont confrontés les pays en développement dans le cadre du choix des indicateurs de performance adéquats pour les entreprises publiques industrielles réside dans le besoin de concilier les considérations sociales avec les objectifs commerciaux ». En effet, étant donné que l'entreprise publique est très souvent utilisée dans ces pays comme un moyen d'action sociale et de gestion des externalités économiques, Anastassopoulos et Nioche, 1983 notent que le critère de la rentabilité financière pure ne peut, au contraire des entreprises privées, lui être appliqué comme indicateur unique de performance.

Pour Choksi 1979, la mesure de la rentabilité des entreprises publiques exige l'élaboration préalable d'indicateurs pondérant à la fois le court terme et le long terme, les objectifs micro-économiques et les objectifs



et Metsch), ces auteurs font remarquer que parmi les critères de réussite proposés par les dirigeants africains apparaît en priorité la croissance, ensuite vient avec un fort nombre de citations le climat social, puis la compétitivité et l'infléchissement de la politique, et enfin les résultats financiers. De manière générale, le système de pensée des dirigeants interrogés se caractérise par une triple approche :

- Premièrement, il existe une réalité incontournable de la gestion et le développement ainsi que la performance des entreprises africaines ne peuvent se faire contre les valeurs sociales acceptées et reconnues.
- Deuxièmement, les critères de réussite occidentale sont une référence certaine.
- Troisièmement, les facteurs quantitatifs et qualitatifs sont

Dimension politique

- Omniprésence de l'Etat
- Désintéressement des pouvoirs publics
- Absence d'une cours des comptes
- Absence de liberté d'expression
- Peu d'organismes spécialisés en matière de recherche documentaire
- Peu de sources alternatives
- Insuffisance de la documentation de base
- Précarité des données statistiques (données introuvables, imprécises, non structurées, périmées).

Dimension sociale (ethnicité)

- Poids de l'ethnicité
- Mentalité des individus
- Multiples contrôles injustifiés
- Niveau d'instruction limité
- Faiblesse de la formation

macroéconomiques, impact économique et impact social, etc, la complexité de ce problème est telle qu'« il est souvent commode de se rapporter, en première approximation, à la stricte notion de rentabilité financière ». En ce domaine, et comme le montre également Choksi 1979, selon le secteur et la zone géographique auxquels l'on s'intéresse, il n'est pas évident que les entreprises publiques des pays en voie de développement soient moins performantes que celles des pays industrialisés, quoique les résultats varient fortement d'un cadre de référence à l'autre.

Cette étude a fait l'objet de vives critiques au sein même de la Banque Mondiale (Anantassopoulos et Nioche, 1983). Il apparaît de manière claire que les difficultés ne sont pas minces pour définir les indicateurs dans les PVD. En plus des variables de l'environnement précédemment identifiées, les caractéristiques des organisations seraient la cause principale de cette situation (voir tableau 2).

- Les indicateurs proposés

Il ressort de nombreuses études réalisées dans les PVD que l'utilisation des techniques qualitatives est nécessaire pour faire face aux problèmes engendrés par l'environnement. L'étude de Ouattara 1987, sur les problèmes et pratiques de la collecte des données en Côte d'Ivoire donne la même crédibilité à l'utilisation de cette approche. Concernant les méthodes quantitatives, leur utilisation reste très mitigée. Généralement coûteuse, leur application ne peut se faire sans l'existence d'un minimum d'informations fiables. Or, ni les moyens financiers, ni les ressources documentaires des entreprises ne sont favorables à l'accomplissement de ce type d'exercice (Nidam, 2003). Ces observations sous-tendent les indicateurs économiques et financiers retenus. Ce sont : le degré de réalisation des objectifs, la progression des fonds propres, l'évolution du niveau d'endettement,

la proportion des dettes à court, l'évolution des investissements, le niveau d'autonomie financière.

Caractéristiques des organisations Conséquences

- Absence de corrélation entre effectifs et les besoins de production
- Facteurs de recrutement défavorables
- Pléthore du personnel
- Insuffisance dans la sélection des cadres
- Absence de prévision d'emploi
- Absence d'objectifs clairs
- Faiblesse des ressources documentaires de base des entreprises
- Faiblesses des instruments conventionnels de gestion
- Données approximatives
- Prises de décision lentes et aléatoires,
- Mauvaise gestion du temps
- Surdimensionnement des unités
- Limite des données quantitatives
- Importance des données qualitatives

Tableau n°2 : caractéristiques des organisations des pays en développement

Pour les indicateurs sociaux, l'étude s'appuie sur les travaux de Sainsaulieu.R, 1988. L'auteur met en évidence les points clés pour une évaluation les variables sociales : la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et crises sociales (nombre, gravité, durée...), le turn over indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux ou difficile), les accidents de travail (nombre d'accidents/ nombre d'heures), le climat social de travail (appréciation toute subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent), le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établis-

sement), le fonctionnement, le nombre et les résultats d'actions des cercles de qualité et la participation aux décisions. Tout évaluateur se doit de porter une attention particulière sur ces facteurs sociaux qui conditionnent le bon fonctionnement de l'organisation. Les indicateurs retenus ici s'inspirent de cette approche. Ce sont : le taux formation, le taux d'accidents de travail, le taux de mobilité du personnel, licenciements, départs volontaires, nouvelles recrues, taux d'absentéisme, le niveau de conflits, la rémunération comparée.

Quant à la dimension commerciale, la contribution originale des pionniers de cette dimension réside dans l'introduction et la promotion réussies de résultats intimement liés à l'activité commerciale. Les indicateurs utiles à retenir sont : le chiffre d'affaires, les parts de marché, les prix comparés, la rotation des stocks, les ruptures de stocks, la qualité de service.

Selon les auteurs du rapport préparatoire du 41e congrès national sur « les prévisions, performance et prévention » les variables techniques se sont profondément modifiées avec l'introduction de l'idée que ce sont les besoins du consommateur qui induisent le produit et non l'inverse. On peut signaler aussi l'arrivée des nouvelles technologies et leur obsolescence rapide. Les principaux éléments essentiellement qualitatifs de la capacité de performance technique sont : le niveau technique de l'outil de production et le degré d'introduction des technologies nouvelles.

Avec l'arrivée de l'électronique, de l'informatique et de la robotique, les entreprises actuellement performantes sont celles qui ont su réaliser cette mutation en :

- pratiquant les investissements technologiques nécessaires au moment opportun ;
- assurant la formation de leur personnel à ces nouvelles technologies ;
- garantissant la flexibilité des

moyens de production. Il s'agit de la capacité dont dispose l'organisation de modifier, voire de changer dans un bref délai les éléments et/ou les quantités produites. Compte tenu de nombreuses modifications souvent imprévisibles qui peuvent survenir dans le comportement des consommateurs, l'outil de production doit être suffisamment souple pour s'adapter aux contraintes externes ou internes (approvisionnement, contraintes sociales etc..).

Etant entendu que l'obsolescence rapide des produits est un des caractères dominants de l'économie actuelle ; le succès des entreprises dépend :

- de leur capacité à innover, c'est-à-dire à introduire sur le marché des produits nouveaux ou dans l'entreprise des techniques nouvelles ;
- de l'existence d'une fonction recherche et développement forte. Cette fonction a au plan technique plusieurs rôles : améliorer la qualité des produits¹, mettre au point de nouveaux produits, incorporer de nouvelles solutions techniques aux processus employés, s'informer en permanence des solutions techniques existantes dans les entreprises mondialement performantes. Ces éléments ont servi d'orientation aux choix des variables techniques. Celles-ci sont : les coûts, le niveau de production, la capacité de production inutilisée, la capacité d'adaptation, la qualité du produit (tableau 3, page suivante).

3. Méthodologie et résultats

- Méthodologie

Le champ d'investigation est le Cameroun. La ville de Douala et accessoirement celle de Yaoundé concentrent l'essentiel des entreprises de l'échantillon. Ceci parce qu'elles regorgent 85 % des entreprises Camerounaises.

Les entreprises de l'échantillon ont été obtenues à partir de l'annuaire de la chambre de commerce, de l'industrie et des mines du

Cameroun (aucune restriction n'a été imposée en ce qui concerne la taille, le secteur d'activité et la forme juridique). Au total 325 entreprises (135 publiques et 190 privées) ont été contactées et en retour, nous avons obtenu 300 réponses exploitables (125 pour le public et 175 pour le privé) soit un taux réponse de 0,970 pour le public et 0,973 pour le privé et un taux de réponse exploitable de 0,925 pour le public et 0,921 pour le privé. Ces taux sont de niveau appréciables. Ils sont sensiblement plus élevés que celui obtenu par Jabes J., & Zussman D., 1989 qui est de 72 %. Leur niveau élevé s'explique d'une part, par les multiples avantages que nous avons eu du contact direct sur le terrain malgré la difficulté majeure qui est celle du repérage de la localisation exacte des entreprises, et d'autre part, par le nombre élevé d'enquêteurs. Les personnes interrogées appartiennent à des niveaux hiérarchies différentes mais ont toutes des responsabilités importantes au sein de leur entreprise. La démarche suivie est de type hypothético déductive.

Le recueil des données s'est effectué à l'aide d'un questionnaire, aussi et surtout grâce à de nombreuses interviews.

La définition des sujets à observer s'est faite à partir de la méthode empirique d'échantillonnage. Les traitements effectués se sont réalisés essentiellement sur un logiciel SAS. Deux tests statistiques ont été utilisés : le test de khi-deux et certains tests d'association (Phi, V de Cramer, Coefficient de contingence), le test de comparaison des moyennes.

- Évolution des indicateurs choisis au sein des entreprises

Après une analyse des données sont apparues de nombreuses tendances dans l'évolution des indicateurs au Cameroun. Pour les indicateurs relatifs à la dimension économique et financière, deux se sont distinguées par leur

croissance plus rapide dans le secteur privé. Il s'agit des fonds propres et la variable niveau d'autofinancement.

À l'inverse le niveau d'endettement augmente plus vite dans le secteur public. Cette situation trouve son explication dans la facilité octroyée par les pouvoirs publics aux entreprises de ce secteur.

Une similitude a été constatée dans la proportion des dettes à court terme dans le total des dettes. Les tests statistiques montrent qu'ils sont très élevés dans les deux secteurs.

Les résultats sur les liaisons groupe d'entreprises publiques et privées -réalisation des objectifs et évolution des investissements ne laissent apparaître aucune différence significative. Le degré de réalisation des objectifs ne diffère pas dans les deux types d'entreprise.

En outre les investissements dans les deux secteurs suivent des tendances parallèles. Il faut sans doute voir dans ce rapprochement des tendances le résultat de l'établissement des relations contractuelles entre l'Etat et les entreprises publiques avec notamment la mise en place de contrats-plans.

En matière de variables sociales, l'étude révèle des différences non-significatives pour les accidents de travail et les conflits. Le lien entre groupe d'entreprises publiques et privées et licenciement se trouve infirmé.

Par contre les tests statistiques confirment un taux élevé

Dimensions économiques et financières

- le degré de réalisation des objectifs
- la progression des fonds propres
- l'évolution du niveau d'endettement
- la proportion des dettes à court
- l'évolution des investissements
- le niveau d'autonomie financière sociale
- le taux d'accidents de travail,

- le taux de mobilité du personnel
- licenciements,
- départs volontaires,
- nouvelles recrues,
- taux d'absentéisme,
- le niveau de conflits,
- la rémunération comparée.

Commerciales

- les parts de marché,
- les prix comparés,
- la rotation des stocks,
- les ruptures de stocks,
- la qualité de service

Techniques

- les coûts,
 - le niveau de production,
 - la capacité de production inutilisée,
 - la capacité d'adaptation,
 - la qualité du produit.
 - le chiffre d'affaires,
 - le taux formation,
- Indicateurs

Tableau n° 3 : les indicateurs proposés de départs volontaires et d'absentéisme dans le secteur public. Le rôle social tant alloué à ces dernières est de plus en plus remis en cause. D'ailleurs il ressort de nos analyses que seules les entreprises privées ont recruté ces dernières années au Cameroun.

Les primes et les honoraires supplémentaires sont plus élevées dans le secteur public. Les conclusions dégagées se rapprochent de celles faites par Leenders, Fearon et Nollet mais s'opposent aux observations de Lachaud (J.P 1994).

L'examen des résultats concernant les variables commerciales montre une évolution rapide du chiffre d'affaires et du taux de rotation des stocks dans le secteur privé. Parallèlement les ventes croissent à un rythme plus accéléré. La discrimination faible des prix dans le secteur public n'a donc pas une influence sur leur évolution. Cette politique de bas prix contribue dans bien des cas, à la dégradation des marges d'exploitation et à la dégradation des structures financières.

On comprend dès lors que certain-

es entreprises publiques, faute de ressources à long terme suffisantes, assurent le financement de leurs biens d'équipement par des ressources bancaires à court terme ou encore en accumulant des arriérés fournisseurs.

La liaison groupe d'entreprises publiques et privées et qualité de service laisse apparaître une différence non significative quant aux litiges clients, mais confirme cependant une différence significative en ce qui concerne les retards de livraison et les services

paraître surprenants au regard des travaux réalisés dans ce domaine. Citons entre autres ceux de Crain (W.M.) et Zardkoohi (A.), Meyer (.R.A.), et aussi ceux de Hirsch (W.). Mais ils témoignent sans doute des spécificités de l'environnement dont ils en découlent. Comme on a pu le constater, les méthodes d'intervention classiques mises à jour dans les colloques et la littérature, qui ont fait leur preuve dans l'évaluation des entreprises peuvent avoir des limites dans les pays en développement. L'appro-



après ventes.

Pour les variables techniques, le secteur public se distingue par des coûts élevés de matières premières et de transport. Une similitude a été constatée dans les coûts de fabrication. L'idée selon laquelle les capacités de production inutilisées sont plus élevées dans le secteur public a été validée. La sophistication de l'outil de production apparaît donc comme un élément de différenciation. Ce gaspillage du potentiel technique de l'entreprise a bien évidemment une influence défavorable sur sa performance.

L'absence d'une différence significative dans la flexibilité de l'outil de production montre une similitude dans l'évolution de cette variable dans les deux groupes d'entreprise.

Toutefois, ces résultats peuvent

che quantitative n'est sans doute pas la seule démarche à adopter pour l'évaluation de ces entreprises, parce que l'organisation des événements est socialement construite, il est préférable de chercher les causes de leur succès ou d'échecs dans les expressions et les gestes des participants. La solution proposée dans cette étude consiste à introduire additionnellement aux techniques de questionnaires, les interviews directs parmi les dix-sept modèles étudiés par Steers, treize sont de type prescriptif.

Par ailleurs, tous les modèles (dix) dont les auteurs ont opté pour une démarche déductive sont de type prescriptif.

Enfin, les quatre modèles descriptifs sont le résultat d'une démarche inductive.

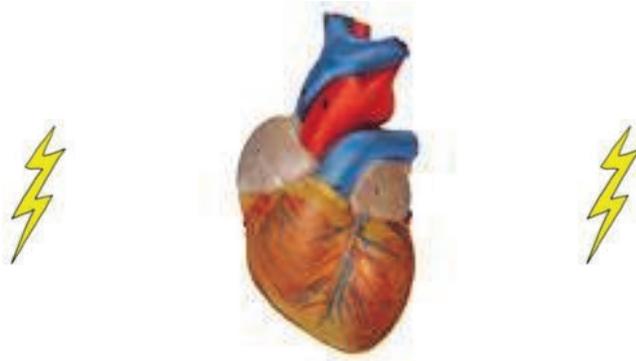
Le cœur



Au beau milieu de l'heure de pointe vers 18 :15 vous rejoignez votre demeure (seul bien entendu) après une journée éprouvante au travail. Vous êtes vraiment épuisé, la frustration augmente..... !

Vous êtes vraiment stressé et incommodé.....

Soudain vous ressentez une **vive douleur** à la poitrine laquelle se propage vers le bras gauche et même jusqu'à la mâchoire. Vous n'êtes qu'à 5 km de l'hôpital situé le plus près de chez vous. Malheureusement, vous vous demandez si vous pourrez aller aussi loin que cela !



Que faire ???

Vous avez reçu une formation de réa mais votre instruction Ne vous a pas indiquée comment faire pour vous L'auto-appliquer

Comment survivre à un infarctus lorsque l'on est seul ? Plusieurs personnes sont seules lorsqu'elles ont un infarctus et sans aide, ces personnes dont le cœur bat irrégulièrement et commence à défaillir n'ont que 10 secondes avant de perdre conscience ! Que faire ???

Réponse :

Pas de panique, commencez à tousser à répétition et vigoureusement. Une profonde inspiration entre chaque toux doit être prise. La toux doit être longue et profonde comme lorsque l'on crache et cela vient du fonds des poumons. Une inspiration suivi d'une toux profonde doit être répétée toutes les 2 secondes sans arrêt jusqu'à ce que l'aide arrive eu que nous sentions que le cœur bat régulièrement à nouveau. Les inspirations profondes apportent l'oxygène aux poumons et l'action des toux compresse le cœur et maintient la circulation sanguine. Cette compression ainsi effectuée aide à reprendre le rythme normal. de cette façon les victimes d'infarctus ont peut être une chance de rejoindre l'hôpital

Article publié n° 240 of journal of general hospital Rochester

5 conseils pour évaluer une entreprise

L'ESTIMATION DE LA VALEUR D'UNE ENTREPRISE NE SE RÉDUIT PAS À LA SITUATION NETTE COMPTABLE OU À SON CHIFFRE D'AFFAIRES. POUR L'ACQUÉREUR, IL CONVIENT D'EXAMINER LA SITUATION DE LA STRUCTURE À LA LOUPE.

Une entreprise, même très petite est tellement multi facettes, qu'il est difficile, d'en cerner tous les aspects lors d'un processus de rachat. L'acquéreur, s'il ne souhaite pas découvrir de «cadavres dans les placards», a donc intérêt à entreprendre un audit d'acquisition poussé et à demander les garanties les plus larges possibles au vendeur (garantie de passif, engagement de non-concurrence, etc.). Celui-ci doit lui permettre de se forger une opinion sur la valeur de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses. Il doit porter sur les aspects juridiques (engagements, contrats, patrimoine), financiers (rentabilité, clientèle, délais de paiement, solvabilité, encours), social (personnel, contrats de travail et risques), fiscal (déclarations, risques) et organisationnel.

Cet audit est généralement réalisé par un expert-comptable et un avocat dont le coût varie selon la taille et la complexité de l'entreprise. Il est d'ailleurs fréquent que la promesse de cession comporte des clauses suspensives relatives à l'audit d'acquisition, car acheter une entreprise sans bien la connaître peut générer des désillusions importantes et avoir des conséquences graves.

1. CERNER LES COMPÉTENCES -CLÉS

La pérennité d'une TPE repose souvent sur son chef d'entreprise et sur quelques salariés. L'appréciation de l'équipe entourant le cédant doit donc être précise. Leurs compétences, leur ancienneté, leur degré d'implication, leur lien avec le dirigeant, voire avec d'autres collaborateurs, les clients ou fournisseurs sont à étudier de près. Une des étapes fondamentales de l'étude d'acquisition consiste donc à détecter ces collaborateurs-clés et à savoir s'ils sont prêts à rester dans l'entreprise. Si c'est le cas, il convient d'étudier les conditions de validation de ce choix. Dans le cas contraire, il est impératif de voir s'il est possible de conserver les compétences. En effet, si la valeur de l'entreprise repose sur ces collaborateurs-clés, l'acquéreur risque d'acheter une entreprise riche de son passé, mais sans avenir.

2. DÉFINIR LA RENTABILITÉ DE L'ENTREPRISE

La rentabilité d'une entreprise se mesure en comparant son résultat net à son chiffre d'affaires ou aux capitaux investis. La formation du résultat net doit donc être analysée avec la plus grande vigilance, car il peut être différent en fonction du mode de rémunération du dirigeant et de la forme

juridique de l'entreprise. Si le chef d'entreprise ne se rémunère qu'avec un faible salaire, préférant bénéficier des dividendes, le résultat net n'en est pas affecté.

A contrario, si l'entreprise est exploitée sous forme individuelle, le dirigeant ne bénéficie pas de rémunération proprement dite. Celle-ci est incluse dans le bénéfice affiché qu'il faut donc analyser différemment en dissociant la rémunération théorique, liée au travail, du bénéfice réel. Dans tous les cas, il convient de définir le niveau réel de rentabilité en réintégrant un niveau de rémunération normale du dirigeant. D'autres éléments sont à examiner, notamment les avantages en nature.

3. ETABLIR LA DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES TIERS

Pour être certain que la pérennité de l'entreprise n'est pas fragilisée par une grande dépendance à l'égard de tiers, il est nécessaire de mesurer le poids des principaux clients dans le chiffre d'affaires et celui des fournisseurs dans les achats. Par ailleurs, la connaissance de la santé financière et des perspectives économiques de ces interlocuteurs permettent d'apprécier l'avenir. Le risque d'un petit nombre de clients et/ou de fournisseurs accroît celui de dépendance et impacte la marge potentielle de l'entreprise. Cependant, le fait, par exemple, de représenter chez les clients un fournisseur majeure

réduit cette fragilité. C'est pourquoi l'appréciation doit se faire dans les deux sens.

4. DÉCELER LES PASSIFS CACHÉS

Dangereux pour l'acquéreur, les passifs cachés sont des dettes non inscrites au bilan de l'entreprise, mais que le repreneur doit honorer. Ce risque peut venir de l'Etat, si les règles fiscales n'ont pas été correctement appliquées (sous-évaluation de stocks, provisions injustifiées, erreurs formelles quant aux déclarations, justifications des charges engagées dans l'intérêt de l'entreprise, retards de déclarations...).

Il peut aussi provenir des organismes sociaux si les rémunérations n'ont pas été correctement soumises aux cotisations sociales

(en cas de sous-évaluation des avantages en nature, de remboursements forfaitaires de frais, d'erreurs sur les déclarations). Les salariés représentent, eux aussi, un danger si des litiges prud'homaux naissent ou sont en cours, de même que certains clients ou fournisseurs en cas de litiges commerciaux tels que des livraisons en retard, des contrats non respectés. Sans oublier les pouvoirs publics, en cas de non-respect des normes environnementales (liés à une pollution ou à des nuisances). L'audit d'acquisition doit ainsi balayer nombre d'aspects de la vie de l'entreprise pour appréhender ce risque, tout passif détecté réduisant la valeur de l'entreprise.

L'estimation de la valeur d'une entreprise ne se réduit pas à la situation nette comptable ou à son chiffre d'affaires. Pour l'acquéreur, il convient d'examiner la situation de la structure à la loupe.

5. EXAMINER LE MARCHÉ D'INTERVENTION

D'autres considérations ont un poids sur la valorisation de l'entreprise, notamment les perspectives économiques du secteur d'activité, selon qu'elles envisagent une croissance ou une régression. Il est également nécessaire de prendre connaissance des atouts spécifiques de l'entreprise (comme son savoir-faire, son emplacement, sa notoriété, sa qualité de service...), notamment vis-à-vis de sa concurrence.

Enfin, il est essentiel de valider le degré de coopération que le cédant s'engage à apporter pour réussir la transmission de l'entreprise. Enfin, si l'évaluation d'une entreprise prend en compte des éléments du passé et du présent, l'acquéreur parie, lui, sur l'avenir. Ce sont, en effet, ces perspectives d'avenir et de rentabilité qui sont achetées. Il convient donc, au-delà de l'audit d'acquisition, d'avoir une approche prévisionnelle, au moins à deux ou trois ans.

Artisans Mag' N°42 - 01/05/2007 - Jean-Luc Scemama, Sylvie Vercléyen

Les lois des Oies



En automne, dans certaines parties du monde, vous pouvez voir des oies qui émigrent vers le Sud pour l'hiver dans une formation en V.

Il est intéressant d'apprendre ce que les scientifiques ont découvert sur la raison pour laquelle elles volent de la sorte.

Lorsque chaque oiseau bat des ailes, il crée un courant ascendant pour l'oiseau qui le suit.

En volant dans une formation en V, la volée toute entière a une portée de 71 % supérieure à ce qu'elle serait si chaque oiseau volait seul.

Loi n° 1 : l'entreprise, dont les membres travaillent dans la même direction et en partageant les valeurs communes, atteint plus facilement et plus rapidement ses objectifs car leurs réalisations sont l'œuvre de tous.

Lorsqu'une oie s'écarte de sa formation, elle ressent soudain le poids des efforts que sa tentative d'indépendance lui impose et revient vite dans la formation pour tirer avantage du puissant courant ascendant que produit l'oiseau qui est juste devant elle.

Loi n° 2 : la personne qui travaille dans l'intérêt de son entreprise agit aussi pour le sien.

Lorsque l'oie de tête se fatigue, elle va à l'arrière et une autre oie vole en tête.

Loi n° 3 : dans une entreprise, l'effort n'est pas l'œuvre d'un seul mais de tous, chacun acceptant le moment venu, d'effectuer des tâches plus difficiles.

Les oies qui sont à l'arrière encouragent par leurs cris les oies qui sont à l'avant à maintenir leur allure.

Loi n° 4 : l'entreprise ne peut maintenir le cap sans un personnel motivé et la reconnaissance des efforts de chacun.

Enfin, lorsqu'une oie est malade ou blessée par un coup de fusil et s'écarte de sa formation, deux oies sortent des rangs et la suivent pour l'aider et la protéger. Elles restent avec elle jusqu'à ce qu'elle puisse voler ou jusqu'à sa mort, ensuite elles rejoignent une autre formation pour rattraper leur groupe.

Loi ultime : l'entreprise doit permettre à chacun d'assurer sa mission, en lui assurant la formation nécessaire par exemple, mais ne peut réduire son allure pour autant.

Des mots et des lettres

- Le mot de 2 lettres le plus « égoïste »..... « Je ».....évite- le
- Le mot de 4 lettres le plus motivant..... « Nous » utilise -le
- Le mot de 3 lettres le plus toxique « Ego ».....tue-le
- Le mot de 4 lettres le plus utilisé..... « Love ».....apprécie-le
- Le mot de 7 lettres le plus plaisant « Sourire »....garde -le
- Le mot de 6 lettres le plus rapidement propagé « Rumeur ».....ignore -le
- Le mot de 6 lettres qui récompense un travail difficile « Succès ».....atteint -le
- Le mot de 8 lettres le plus envieux « Jalousie ».....écarte -le
- Le mot de 6 lettres le plus puissant « Savoir ».....acquière- le
- Le mot de 9 lettres le plus essentiel « Confiance ».....crois-y

Cher frère blanc



Quand je suis né, j'étais **noir**,
 Quand j'ai grandi, j'étais **noir**,
 Quand je vais au soleil, je suis **noir**,
 Quand j'ai peur, je suis **noir**,
 Quand je suis malade, je suis **noir**,
 Quand je mourrai, je serai **noir** ...

Tandis que toi, homme blanc:
 Quand tu es né tu étais **rose**,
 Quand tu as grandi, tu étais **blanc**,
 Quand tu as froid, tu es **bleu**,
 Quand tu as peur, tu es **vert**,
 Quand tu es malade, tu es **jaune**,
 Quand tu mourras, tu seras **gris**,

...et après cela tu as le toupet de m'appeler homme de couleur

Quelques jeux de mots ou les caprices de la langue française

- Pourquoi parle-t-on des quatre coins de la terre alors que la terre est ronde. ?
- Quant un homme se meurt, on dit qu'il s'est éteint, quand il est mort, on l'appelle « feu ».....
- Pourquoi appelle t'on « coup de grâce » le coup qui tue ?
- Pourquoi dit -on d'un pauvre ruiné qui n'a plus ou se coucher, qu'il est dans de beaux draps ?
- Comment distinguer le locataire du propriétaire lorsque ces deux personnes disent à la fois : je viens de louer un appartement ?
- Comment peut-on faire pour dormir sur ses deux oreilles ?
- Pourquoi un bruit transpire – t'-il avant d'avoir couru ?
- Pourquoi lave-t-on une injure et essuie-t-on un affront ?
- On passe souvent des nuits des nuits blanches quand on a des idées noires.
- Pourquoi, lorsque l'on veut de l'argent devant soi, faut-il en mettre de coté ?
- Pourquoi lorsque vous dites à quelqu'un : « je ne partage pas votre avis » peut -il répondre : «les avis sont partagés»
- Pourquoi avons-nous parfois l'estomac dans les talons ou le compas dans l'œil ?
- Pourquoi dit -on embarra de voitures quand il ya trop de voitures et embarras d'argent quand il n'y en a pas assez ?

Cette scène à réellement eu lieu dans un vol de la compagnie British Airways entre Johannesburg et Londres.

-Une femme blanche d'environ une cinquante ans, s'assied à coté d'un noir.

-Visiblement perturbé elle appelle l'hôtesse de l'air.

-L'hôtesse : «quel est votre problème Madame ?»

-La femme blanche : Mais vous ne le voyez pas ? Vous m'avez placée à coté d'un noir.

-Je ne supporte pas de rester à coté d'un de ces êtres dégoûtants. Donnez moi un autre siège, s'il vous plait !!

-L'hôtesse : «calmez vous, presque toutes les places de ce vol sont prises. Je vais voir s'il y a une place disponible»

-L'hôtesse s'éloigne et revient quelques minutes plus tard... Madame, comme je le pensais, il n'y a plus aucune

HISTOIRE VRAIE !



place de libre dans la classe exécutive.

Toutefois, nous avons encore une place en première classe.

-Avant que la dame puisse faire le moindre commentaire, l'hôtesse de l'air continue : «il est tout a fait inhabituel dans notre compagnie de permettre à une personne de classe économique de s'asseoir en première classe, mais, vu les circonstances, le commandant trouve qu'il serait scandaleux d'obliger quelqu'un à s'asseoir à coté d'une personne aussi répugnante »

-L'hôtesse se tourne vers le noir et lui dit : «Donc Monsieur, si vous le souhaitez, prenez votre bagage à main car un siège vous attend en première classe »

-Et tous les passagers autour, qui, choqués, assistaient à la scène, se levèrent et applaudirent...



ASSOCIATION ALGERIENNE DES RESSOURCES HUMAINES

MISSION

Initier, encourager et promouvoir toutes actions relatives au développement des ressources humaines.

OBJECTIFS

- Promouvoir la fonction ressources humaines,
- Adapter la GRH à l'évolution économique, sociale et scientifique du pays,
- Participer à faciliter les rapports sociaux,
- Initier toute étude et enquête sur la situation et l'évolution de la GRH en Algérie,
- Favoriser les échanges d'expériences et leur capitalisation,
- Offrir un cadre d'échanges ouvert à tous les DRH,
- Valoriser les statuts de la fonction.



ORGANISATION

- Un siège national sis à Alger (Dely Ibrahim),
- 4 antennes régionales à Alger, Oran, Constantine et Sétif.

PARTENAIRES

Au plan national:

Universités de Constantine, d'Oran, d'Annaba et de Sétif.

Au plan international:

- FMRH (Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines, regroupant 7 pays: ANDCP (France), AIDP (Italie), APG (Portugal), ADPE (Espagne), AGEF (Maroc), ARFORGHE (Tunisie) et ALGRH (Algérie).
- AFDIP (Association Africaine des Formateurs et Directeurs du personnel, regroupant 14 pays).
- IAS, Institut International d'Audit Social.



ALGRH

Association Algérienne des Ressources Humaines

