



12^e Université
de Printemps
de l'Audit Social

ESSEC
BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

Audit social & culture(s)

ACTES ÉDITÉS AVEC LE CONCOURS DE

- ESSEC Business School - Paris-Singapore

EN PARTENARIAT AVEC

- ESSEC Business School
- IAS Nationaux
- Associations Professionnelles RH
Européennes et africaines
- AGRH

Beyrouth & Kaslik (Liban)
Du 10 au 14 mai 2010

Éditeurs scientifiques
Jean-Marie PERETTI
Aline SCOUARNEC

ESSEC
BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE



LES CENTRES DE RELATION CLIENT PRESTATAIRES : UN NOUVEAU
DEVELOPPEMENT DU CAPITALISME
ENTRE INNOVATION ORGANISATIONNELLE ET DYSFONCTIONNEMENT
STRUCTUREL

Zerouale AOUACHRIA, *Doctorant*
IAE de Corse
IAE –BP 52 - 20250 Corte
zerouale.aouachria@hotmail.fr

Cette communication vise à poser la question du développement des méthodes managériales qui déstabilisent la chaîne hiérarchique suite à l'introduction d'une innovation organisationnelle dans un centre de relation client prestataire. Cette innovation organisationnelle consiste à la formalisation des comportements des téléopérateurs pour assurer une stabilité des résultats. Les conditions de travail des salariés semblent affectées. Mais il apparaît rapidement que ces conséquences ne sont que la partie émergée de l'iceberg, et qu'une telle organisation du travail réputée répétitive et spécialisée était également source de problème psychologique pour les téléopérateurs. L'analyse des données d'une enquête réalisée auprès des téléopérateurs, des superviseurs et des chefs de plateaux de ce centre de relation client, permet de mettre en évidence ces liens, et de faire émerger des regards croisés et complémentaires en fonction des acteurs interrogés.

PERMANENCE ET MUTATIONS DES VALEURS :
UNE APPROCHE DYNAMIQUE DE LA CULTURE DU SERVICE PUBLIC

Olivier Bachelard
Directeur de la formation continue
EN3S - Saint Etienne
olivier.bachelard@en3.fr

Anne Marie Fray
Professeur GRH
Groupe ESCEM Tours/Poitiers
amfray@escem.fr

Guilaine Richefort
DRH Mairie de Tours

L'importance des services publics en France est incontestable. Mais si pour certains le service public est l'archétype de l'excellence française depuis plusieurs siècles, pour d'autres notre conception des services publics n'est plus adaptée à notre monde en mutation. Notre objectif consiste donc à proposer de revisiter le service public au travers de ses valeurs, de sa culture. Dans une première partie, nous ferons un point sur les services publics en France. Dans un deuxième temps, nous verrons comment les valeurs s'articulent dans la culture du service public. Enfin, après une vision pragmatique de la situation dans les collectivités locales, nous étudierons le cas de la sécurité sociale française qui pourrait servir de cas de recherche dans une étude approfondie destinée à comprendre comment et pourquoi se pérennisent les valeurs du service public, dans un environnement changeant.

CADRE INSTITUTIONNEL ET PRATIQUES CONCRETES DANS LES « RELATIONS
SOCIALES » EN ENTREPRISES : POUR LA CONSTITUTION D'UNE GRILLE
D'OBSERVATION « D'AUDIT SOCIAL DE L'INFORMEL »

Dominique Besson,
Maître de conférences
Groupe de recherche et d'action sur le potentiel humain en entreprise,
IAE de Lille,
Dominique.besson@iae.univ-lille1.fr

La question des relations entre le cadre institutionnel et les pratiques concrètes est centrale en management. Il ne suffit pas de décréter ou de négocier des modifications dans les règlements ou de modifier les structures pour que les comportements changent. Dans les premiers temps du management moderne il a semblé que la simple rationalisation et l'affirmation de la transparence pouvait suffire. Il fallait « refuser » le facteur humain en obligeant les salariés à respecter les normes explicites. La formalisation claire des règles a pu sembler un temps la condition nécessaire et suffisante de l'efficacité. La volonté d'imposer la conformité relevait d'une pensée centrée sur la discipline formelle (Foucault, 1975). Il est maintenant clair que la transparence imposée est un leurre et que le pilotage structurel ne peut chasser l'émergence des comportements par des processus qui sont aussi informels. Pour appréhender cette dynamique, il existe plusieurs corpus théoriques complémentaires ou alternatifs. Leur opérationnalisation concrète est souvent délicate. Plusieurs de ces corpus ont abouti à des prescriptions de gestion, particulièrement dans le management. Force est de constater que l'état de l'art est peu satisfaisant en la matière.

Deux faits en particulier attirent notre attention. D'une part, les contradictions sont nombreuses. Elles concernent d'abord les résultats et les préconisations de gestion. Elles touchent ensuite aux modalités théoriques elles-mêmes et aux catégories de pensées, et donc d'observation et d'analyse. Ces dernières expliquent d'ailleurs les premières. En soi, cet état de fait n'est pas gênant, mais il pose problème dans certaines épistémologies (qu'il est d'usage d'appeler positivistes).

D'autre part, il existe peu de travaux analytiques (c'est-à-dire appliqués à des cas, et non seulement descriptifs de situations de gestion, mais aussi structurant explicitement la description) qui prennent clairement en compte les interactions entre formel et informel dans le domaine des relations sociales, sauf dans des cadres théoriques très précis et de ce fait volontairement limités (nous pensons à certaines approches de type psychanalytiques appliquées aux organisations). Plus généralement, en France les analyses et les prescriptions de gestion en management prennent peu en compte les relations sociales, et particulièrement les pratiques concrètes en ce domaine. En la matière, seul son cadre légal et formel fait l'objet d'analyses fondées sur les sciences de gestion. Ceci explique peut-être que les études les plus développées sur les pratiques des relations sociales relèvent de la recherche juridique. C'est un paradoxe surprenant, dans une période où le système productif et les modèles organisationnels vivent des transformations rapides, voire des ruptures brutales. L'ensemble des personnels vivent ces transformations, y contribuent et y réagissent. Les relations sociales sont au cœur des modalités qui pourraient permettre de maîtriser ces changements, leur propre transformation étant au cœur de la tourmente. Mais elles ne peuvent être appréhendées seulement à partir du cadre institutionnel. Les pratiques concrètes semblent tout aussi déterminantes. La question est suffisamment importante pour que la DARES ait décidé de piloter des recherches à son sujet il y a quelques années. Nous pensons nécessaire que le monde

UNIFORMISATION ET SPÉCIFICITÉS DES RAPPORTS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE : UNE ÉTUDE COMPARATIVE

Olivier BOIREL

Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval, Québec, Canada

Olivier.Boiral@mng.ca

La possibilité de mesurer et de comparer les performances de développement durable d'entreprises provenant de pays et de cultures différentes est généralement prise pour acquise tant dans les recherches en gestion que dans les pratiques de classement ou de sélection des meilleures entreprises dans ce domaine. L'objectif de cet article est d'analyser la comparabilité des performances de développement durable à partir de l'étude systématique de 12 rapports d'entreprises minières utilisant le même guideline du Global Reporting Initiative (GRI) et qui, pour la plupart, ont été vérifiés par des auditeurs externes. L'analyse des informations relatives aux 92 indicateurs du GRI utilisés remet en cause l'hypothèse de comparabilité des performances de développement durable en mettant en lumière les raisons environnementales, culturelles et économiques qui rendent impossible l'établissement d'un classement crédible et justifiable entre les entreprises.

REPRISE DE PME : QUAND L'ÉQUIPE EN PLACE FAIT DE LA RÉSISTANCE...

Sonia BOUSSAGUET

Enseignant-Chercheur Reims Management School

Co-directrice d'IMART¹

Consultante associée Infine Transactions

sonia.boussaguet@reims-ms.fr

D'après l'étude menée par Aravis en 2005, seul 1/3 des repreneurs intègre le facteur humain dans leurs projets de reprise. Pourtant, 2/3 des entreprises éprouvent des difficultés sur cette dimension : licenciements, forte résistance au changement, conflits relationnels, retards dans l'exécution du nouveau projet d'entreprise... L'enquête d'OSEO bdpme (2005) conclue également dans ce sens : après la reprise, les repreneurs rencontrent majoritairement des problèmes de gestion du personnel, de compétences en décalage avec les potentiels de travail.

Ces études soulèvent une réalité paradoxale qui ne peut que nous alerter encore cinq ans plus tard, compte tenu des avancées minimales en matière de recherches scientifiques sur le sujet (Deschamps, 2002 2003; Chabert, 2005 ; Boussaguet, 2005 ; Colot et Dupont, 2007). Ce paradoxe appelle aussi à beaucoup de prudence dans la manière d'aborder la reprise de PME car touchant à l'humain, l'« irrationnel », par définition non maîtrisable, difficilement contrôlable. L'expérience au quotidien montre pourtant que la réussite d'une reprise ne se mesure pas le jour de la signature, mais le lendemain, voire le surlendemain. En effet, de véritables bombes à retardement peuvent exploser après l'acquisition et dont l'effet peut être beaucoup plus brutal et tardif. Quels que soient les motifs de la reprise, il semble regrettable que des entreprises puissent encore se trouver en difficultés, pire encore en situation d'échec faute d'une sous-estimation du facteur humain. Naturellement, les risques liés au changement de direction varient dans leur contexte. Bien sûr, des opérations de reprise peuvent se passer sans la moindre difficulté d'un point de vue humain. Ils n'en demeurent pas moins présents dans la plupart des cas.

Reprenre une PME s'apparente à l'héritage d'un passé et se construit sur un potentiel d'entreprise, précisément en matière de ressources humaines, de compétences, de culture et de pratiques professionnelles, de dynamique sociale.... Dès lors, la reprise s'accompagne bien souvent d'un « traumatisme » psychologique qui marque le « passage de témoin » (Chabert, 2005), en particulier lorsque le remplaçant n'a aucun lien avec l'entreprise cédée. Il est reconnu que le changement de direction représente une modification majeure en soi puisqu'il touche aux fondements de l'organisation et que ses effets sur les membres de l'organisation sont profonds et déstabilisateurs. Dans les PME, à partir des valeurs prônées et instaurées par le fondateur, se forme une culture d'entreprise personnalisée. Cette imprégnation des valeurs du fondateur peut persister même après la vente de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle très souvent, le changement de dirigeant signifie, pour les salariés, à la fois rupture et intrusion (Boussaguet, 2005) :

D'une part, *rupture* car il est certain que le passage d'un type de commandement (ancienne direction) à un autre (nouvelle direction) ne se fait pas automatiquement. Les salariés redoutent les incertitudes causées par le départ de l'ancien dirigeant, surtout que la façon dont ils ont été dirigés jusqu'à présent a pu se révéler extrêmement infantilisante pour eux. Ils peuvent très souvent mal réagir au contrôle exercé par cette nouvelle personne.

L'INTEGRATION, INDICATEUR DE REUSSITE D'UNE SUCCESSION :
COMPARAISON ENTRE DEUX SITUATIONS DE REMPLACEMENT D'UN CADRE
EXPATRIE PAR UN CADRE LOCAL DANS UNE FILIALE TUNISIENNE D'UNE
MULTINATIONALE EUROPEENNE

Belkis BOUSSETA KECHIDFA
Enseignante Chercheur
bbkchida@yahoo.fr

L'intégration est une phase critique pour l'avenir de l'organisation et de l'individu à la fois¹. D'une part, pour l'organisation, le recrutement –interne ou externe– a comme objectif d'affecter la bonne personne au poste adéquat et de combler le manque en compétences. Après la désignation de la personne et son affectation au poste, c'est l'intégration qui permettra de transformer cette compétence jusque là « potentielle », en compétence « réelle »². De cette façon, l'organisation acquiert un membre compétent, performant et non plus seulement coûteux (Pinder et Schroeder, 1987). D'autre part, pour l'individu, la réussite de son intégration lui permet d'éviter le stress et se trouver dans un état d'équilibre (Pinder et Schroeder, 1987), étant donné qu'il peut désormais travailler et vivre avec les autres membres de l'organisation, mais aussi de tisser un lien social minimum indispensable pour survivre et se développer dans l'organisation (Thévenet, 1992).

Ce travail de recherche consiste à comparer, sur la base d'une analyse inter-cas, deux situations de succession d'un cadre expatrié par un cadre local, dans une même filiale³ tunisienne d'une multinationale suisse-allemande, exerçant dans le domaine de câblage électrique des automobiles qui ont eu deux résultats opposés. Cette comparaison a été faite en fonction des deux aspects de l'intégration : d'une part les pratiques de socialisation ou d'ajustement individuelles, organisationnelles mais aussi collectives et d'autre part, l'ajustement individuel, organisationnel et collectif comme moyens d'évaluation du degré d'échec ou de réussite des successions.

Nous allons donc commencer par rappeler brièvement les notions d'intégration et de socialisation, ensuite, nous en présenterons les deux approches en termes de processus et en termes de résultat, avant de passer à l'analyse inter-cas des deux situations de succession choisies.

¹ « L'état d'intégration est autant nécessaire pour l'individu, que pour l'organisation », Pinder, C. C. et Schroeder, K. G. (1987).

² Même s'il s'agit d'une succession interne, sa compétence reste « potentielle » par rapport au nouveau poste, jusqu'à ce qu'on l'y affecte et qu'il s'y intègre. C'est seulement après cela, que nous pouvons juger son efficacité au nouveau poste par sa compétence « réelle ».

³ Nous avons choisi deux situations de succession d'une même filiale exprès pour nous focaliser sur la socialisation en termes de processus et de résultat comme seuls critères de comparaison.

VERS LA CONSTRUCTION D'UN OUTIL D'AUDIT SOCIAL DU HARCELEMENT PSYCHOLOGIQUE

Rim ZID

Doctorante

Université Paris Descartes, CEDAG-gestion

rim_zid@yahoo.fr

Martine BRASSEUR

Professeur des Universités

Université Paris Descartes, CEDAG-gestion

martine.brasseur@parisdescartes.fr

Le phénomène de la violence psychologique au travail ne peut plus être aujourd'hui ignoré. Il est considéré comme l'un des problèmes organisationnels majeurs d'autant plus préoccupants que les différentes parties prenantes des entreprises se sont avérées impuissantes à anticiper sa manifestation la plus tragique : le suicide. Dans ce contexte, le rôle de l'auditeur social peut être essentiel. Il est conditionné par la définition de référentiels et d'indicateurs lui permettant d'alerter les gestionnaires tant sur les risques potentiels d'éclatement d'une crise grave que sur les situations latentes, sources de dysfonctionnements et facteurs de désengagement des salariés. Dans cet article, nous nous appuyons sur une revue de la littérature pour présenter dans un premier temps une forme particulière de la violence psychologique au travail : le harcèlement moral. Nous mettrons en évidence que les contextes organisationnels et culturels sont déterminants dans le repérage des situations de harcèlement moral au travail. En effet, la notion même de harcèlement diffère en fonction de ces contextes, dont la prise en compte est incontournable pour pouvoir repérer ce que les acteurs subissent et considèrent comme insupportable. Pour l'aborder, nous étudierons un contexte spécifique, celui du changement organisationnel. Dans un deuxième temps, nous proposerons tout en soulignant les limites, un mode d'identification et de mesure du harcèlement moral au travail

NOUVELLE GENERATION, NOUVELLE GRH ?

Franck BRILLET

Maitre de conférences HDR sciences de gestion

Directeur adjoint

Centre d'Etudes et recherches en management de Touraine (CERMAT- E.A. 2109)

Franck.brillet@univ-tours.fr

Patricia COUTELLE

Maitre de conférences sciences de gestion

Directeur Master 2

Institut d'Administration des entreprises

Patricia.coutelle@univ-tours.fr

Annabelle HULIN

Doctorante sciences de gestion

Fédération de recherche Gaston Berger- Prés Orléans Tours

Annabelle.hulin@univ-tours.fr

Considérer les valeurs et les comportements des jeunes salariés ou étudiants d'aujourd'hui, c'est s'intéresser aux problématiques particulières qui peuvent concerner les différentes générations. Les sociologues s'intéressent depuis toujours à la connaissance des générations qui traversent le temps. Ainsi, depuis la fin de la seconde guerre mondiale, on distingue cinq types de générations (Bourhis, 2006) :

les aînés qui sont nés avant 1946 ;

les baby boomers qui sont nés entre 1947 et 1963 : proches de l'âge de la retraite, ces derniers sont au cœur des préoccupations des directeurs des ressources humaines qui s'intéressent à l'importance de la transmission de leurs connaissances et de leurs savoir-faire ;

les individus de la génération X, nés entre 1964 et 1977 : ces derniers sont préoccupés par leur carrière et la valorisation de leurs compétences au sein des organisations. Ils ont connu de fortes périodes de turbulences économiques et sociales (Mai 1968). On retrouve de forts individualistes préoccupés par la recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ;

les individus de la génération Y, nés entre 1978 et 1992 : cette génération est décrite comme représentant une population de jeunes étudiants ou de jeunes diplômés en début de carrière. On les appelle les millénaires, les survivants ou encore la génération boomerang. Cette génération a traversé des événements historiques majeurs tels que la chute du Mur de Berlin, de l'empire soviétique, de grandes catastrophes environnementales mais également le développement de nombreuses technologies dont Internet. Encore appelé la génération internet ou génération « E », ils développent des aptitudes dans ce domaine en modifiant leur rapport à la société mais également leur rapport au monde professionnel. Marqués par une grande confiance en eux et un niveau d'instruction et d'éducation élevé, ils expriment des besoins et des attentes particulières concernant le milieu professionnel qu'ils intègrent ou qu'ils vont intégrer : besoin d'autonomie, de reconnaissance, de réalisation de soi, besoin d'équilibrer vie personnelle et vie professionnelle ;

la génération Z, nés après 1993.

AUDIT DE LA CULTURE MANAGERIALE DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : LE CAS DES MANAGERS DE PROXIMITE FACE AU MANAGEMENT DE LA SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

Stéphanie CARPENTIER,
Docteur Sciences de Gestion,
Enseignant-chercheur en Management des Ressources Humaines,
stephanie_carpentier@esc-saint-etienne.fr

L'audit social, en ayant pour but de poursuivre les deux objectifs de contrôle et de pilotage de la fonction sociale de l'entreprise, se veut être au service de la direction du personnel et de la direction générale (Peretti et Vachette, 1985, p. 22). Toutefois il est désormais une dimension que le management des ressources humaines ne peut plus seulement considérer comme sous-jacente à ses différentes pratiques mais sur lequel l'auditeur interne ou externe doit réfléchir : il s'agit de la culture sectorielle. Etudier la culture d'un secteur d'activité précis, en particulier celui de la grande distribution car en 2008 il emploie 635 800 personnes en France, permet en effet non seulement de repérer les différentes pratiques managériales spécifiques peu étudiées par les chercheurs en ressources humaines (Vignon, 2009) mais également de les confronter voire de les faire évoluer pour se conformer au référentiel d'audit social utilisé (Peretti et Vachette, 1985 ; Igalens, 2003 et Igalens et Peretti, 2007). Cette étude devient d'autant plus nécessaire quand, à un secteur d'activité peu ou mal connu, se combinent des pratiques managériales émergentes dans le domaine des RH, notamment celles concernant le management de la santé et de la sécurité au travail.

Dès lors, une fois la méthodologie employée précisée, après avoir présenté la culture managériale de la grande distribution, également au travers de l'exemple d'une enseigne française (le groupe Kiventou a une dimension internationale), viendra le temps d'auditer l'appropriation que les managers de proximité se font des nouvelles pratiques de management de la santé et sécurité au travail alors que ce secteur d'activité connaît de forts taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles¹.

¹ Cf. rapports consultables sur www.risquesprofessionnels.ameli.fr.

LA PRISE EN COMPTE DE LA COMPETENCE DANS LES RESEAUX D'INNOVATION PREMIERES REFLEXIONS

Denis CHABAULT

Docteur en sciences de gestion

Fédération de recherche Gaston-Berger PRES Orléans Tours

Institut d'Administration des entreprises

Centres d'Etudes et de recherche en managements de Touraine (CERMAT- E.A.2109)

dchabault@yahoo.fr

Annabelle HULIN

Doctorante sciences de gestion

Fédération de recherche Gaston Berger- PRES Orléans Tours

Institut d'Administration des entreprises

Centre d'Etudes et de recherche en management de Touraine (CERMAT-E.A.2109)

Annabelle.hulin@univ-tour.fr

Les réseaux territoriaux d'organisations (RTO) sont aujourd'hui considérés comme de véritables outils de développement économique. En effet, de nombreux pays s'appuient, depuis le milieu des années 90, sur de tels réseaux en raison notamment de leur impact positif sur la performance des entreprises, sur la croissance économique régionale et sur la compétitivité des pays (Rocha, 2004). En France, ce mouvement s'est concrétisé, en 2005, par l'adoption de la politique des pôles de compétitivité qui vise à poser les bases d'une nouvelle politique industrielle. La question de la gestion des compétences apparaît comme une problématique centrale pour ces réseaux d'innovation. D'une part, ils sont constitués d'acteurs variés aux connaissances et aux compétences hétérogènes, qui doivent être coordonnées dans le cadre des projets collectifs d'innovation. D'autre part, les acteurs membres de ces réseaux doivent anticiper l'avenir en détectant les nouvelles compétences qui serviront de base aux innovations. La gestion des compétences apparaît en ce sens comme un enjeu stratégique pour les réseaux d'innovation.

L'évaluation nationale des pôles de compétitivité réalisée au cours de l'année 2008 (DIACT¹, 2008) souligne que la prise en compte de la gestion par les compétences est très largement hétérogène en fonction des cas. Pourtant, le rapport souligne que l'évolution démographique devrait alerter les entreprises sur la nécessité d'anticiper l'évolution de leurs ressources humaines. Par exemple, les responsables du Pôle Nucléaire de Bourgogne déclarent que « *dans le nucléaire 40% des salariés atteindront l'âge de 60 ans dans les dix ans à venir et qu'il sera nécessaire de les remplacer. Dans 5 ans les besoins en main d'œuvre vont devenir formidables à tous les niveaux* » (Scandella, 2008 : 141). La problématique de la gestion des compétences dans les pôles de compétitivité a jusqu'alors fait l'objet de peu d'études. Néanmoins, certaines recherches empiriques s'attachent à comprendre quel mode de gestion des compétences est mis en place dans un pôle unique (Tixier, 2009). Dans cette perspective, l'objet de cette contribution vise plus particulièrement à faire le constat de la prise en compte de la compétence par les réseaux d'innovations. L'article se veut essentiellement exploratoire.

La méthodologie de l'article s'appuie sur l'exploitation de données secondaires et une analyse documentaire (Baumard *et al.*, 2003). Les nombreux rapports institutionnels sur les pôles de compétitivité fournissent une base d'informations riches et variées sur l'ensemble de ces réseaux d'innovation. Par ailleurs, les données ont été complétées par l'étude systématique des sites Internet des pôles.

¹ DIACT : Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires.

Dans une première partie théorique, nous revenons sur la diversité des réseaux d'innovations et sur les fondements de la gestion des compétences. Nos propos s'appuient sur la typologie des compétences proposée par Defélix *et al.* (2009). La seconde partie est l'occasion de présenter les principales pratiques de gestion de compétences adoptées par ces réseaux d'innovation. Nous insistons plus particulièrement sur la gestion territoriale des compétences. Nous concluons cet article en montrant que la gestion collective des compétences au sein des réseaux d'innovation repose sur le partage d'une culture commune aux acteurs sur les questions de performance.

CULTURE NATIONALE ET CHANGEMENT DANS LES SYSTEMES DE BONUS : UNE ETUDE COMPARATIVE

Tarek CHANEGRH

IAE de Caen (Université de Caen)

tarek.chanegrih@unicaen.fr

Rémunérer ne signifie plus payer, mais aussi attirer, motiver, fidéliser les salariés performants, les potentiels dont la contribution est indispensable à la réussite de l'entreprise. Une meilleure incitation des salariés peut ainsi encourager les entreprises à intégrer plus de bonus dans les systèmes de rémunération. Peretti (2007) note l'accroissement de la part variable dans la rémunération et le remplacement des augmentations de salaire de qualification par l'introduction d'un salaire de performance. Pour sa part, Sire (1996) remarque que les entreprises françaises utilisent les outils de rémunérations variables de manière plus globale et ont tendance à les généraliser à une grande partie du personnel. Toutefois, Livian (2002) relativise un peu l'idée de l'extension de la part variable dans la rémunération. Ainsi, il apparaît clairement que l'étude des changements apportés aux outils de rémunération variables est un thème de recherche largement exploré. Toutefois, l'impact des considérations culturelles sur la fréquence des changements dans les systèmes de bonus a été peu abordé (Chanegrih, 2008). Il semble pourtant intéressant de voir si les entreprises qui exercent des activités dans des contextes différents font évoluer leurs systèmes de bonus de façon différente. La question de recherche à laquelle tente de répondre cet article est la suivante : dans quelle mesure la fréquence des changements effectués dans les systèmes de primes et de bonus¹ est-elle influencée par le contexte culturel ?

Cette recherche mobilise le cadre conceptuel de Hofstede (1980, 1991) qui a été utilisé par de nombreuses recherches en management (pour une synthèse voir Kirkman et al., 2006). Ces recherches ont confirmé la pertinence de cette approche pour étudier les réactions des managers évoluant dans des contextes culturels différents aux outils de management. Nous collectons des données sur les changements dans les systèmes de bonus d'entreprises manufacturières françaises que l'on compare aux observations disponibles sur les entreprises Malaisiennes (1997-2001), Singapouriennes (1995-1997) et canadiennes (1991-1993). Nous sommes conscients que l'environnement concurrentiel des entreprises n'est pas identique. Toutefois, de nombreux chercheurs qui ont étudié l'impact de la culture sur les outils de management ont souligné que la disponibilité des observations est une opportunité et une source intéressante d'informations qui limite l'intérêt de se lancer dans une démarche coûteuse d'harmonisation de la période d'observation (Merchant et al. 1995; Chow et al. 1996; Jansen et al. 2009).

Les recherches antérieures qui se sont intéressées aux liens entre la culture et les outils de management ont concerné pour la quasi-majorité une nation anglo-saxonne et un pays asiatique (Pour une synthèse voir Harrison et McKinnon 1999 ; Efferin et Hopper 2007). Ce choix est justifié par l'apparente opposition entre la culture occidentale et la culture orientale. Les pays occidentaux sont traditionnellement considérés comme un bloc homogène avec un degré d'individualisme élevé et une distance hiérarchique faible et les pays asiatiques comme un autre bloc avec un degré d'individualisme faible et une distance hiérarchique forte. Le choix de la France est justifié par la prépondérance de recherches ne concernant que des pays anglo-saxons. Or, même si ce pays partage plusieurs dimensions culturelles avec le reste des pays anglo-saxons, la France présente des caractéristiques propres (Hofstede 1980, D'Iribarne, 1989) pouvant apporter un nouvel éclairage dans ce domaine. En particulier, la France ne présente pas de relation négative entre le degré d'individualisme et la distance hiérarchique. La Malaisie et le Singapour ont déjà constitué un terrain d'expérimentation judicieux pour une multitude d'études similaires à celle-ci (Chow et al. 1991 ; Vance et al. 1992 ; Harrison et al. 1994 ; Lau et al., 1995 ; O'Connor 1995). Enfin, les observations relatives au Canada, deuxième pays

occidental de l'étude avec des spécificités anglo-saxonnes, permettent de faire des comparaisons aussi bien avec la France qu'avec les deux autres pays asiatiques.

LES ENJEUX MULTICULTURELS ET MULTI-CONTEXTUELS DU TRANSFERT DES CODES DE CONDUITE DANS LA FIRME MULTINATIONALE: LE CAS DU LIBAN

Eric DAVOINE

Professeur, Université de Fribourg-suisse

Eric.davoine@unifr.ch

Samer François NAKHLE

Université de Fribourg / MUBS, Beyrouth

Samerfrançois.nakhle@unifr.ch

Le transfert de pratiques organisationnelles ou d'instrument de management dans la firme multinationale (FMN) nécessite souvent des adaptations au contexte local des filiales et sont, à ce titre, révélatrices de spécificités culturelles ou institutionnelles. Parmi les instruments de management de la FMN, les codes de conduites sont des instruments étroitement liés aux valeurs et aux normes de conduites de la maison-mère. Instruments d'origine nord-américaine, les codes de conduite se sont, dans les vingt dernières années, progressivement institutionnalisés dans les FMN, d'abord dans les FMN d'origine nord-américaine mais aussi de plus en plus fréquemment dans les FMN d'origine européenne (Barmeyer, Davoine, 2007). Plusieurs recherches ont montré les difficultés de la mise en œuvre de ces instruments dans des pays aussi différents que la France, l'Allemagne, Israël ou la Chine et ont souligné l'importance de la cohérence entre valeurs, pratiques organisationnelles locales et acceptabilité des codes par les salariés des filiales. Dans la continuité de ces études, nous avons mené une recherche exploratoire dans sept filiales libanaises de firmes multinationales, trois d'origine nord-américaine et quatre d'origine européenne, afin d'étudier les spécificités du contexte libanais sous un angle original. Cette recherche permet également de mettre en évidence des différences entre FMN d'origine nord-américaine et FMN d'origine européenne dans leurs pratiques de transfert de codes de conduite.

AUDITS CULTURELS ET MANAGERIAUX PREALABLES A LA CREATION D'UNE CO-ENTREPRISE FRANCO-TUNISIENNE

Henri MAHE DE BOISLANDELLE
Professeur émérite en Sciences de Gestion
Université Montpellier1
Directeur de recherche à l'ERFI (EA)
h.mdb@numericable.fr

Jean-Marie ESTEVE
Docteur en Sciences de Gestion
Montpellier 1
PDG de la SOLATRAG
Solatra.jme@wanadoo.fr

Le management d'entreprise par des cadres salariés, devenus propriétaires suite à un RES¹ soulève, plus que dans toute autre entreprise, la question des compétences des dirigeants.

Cette question est d'autant plus pertinente que l'entreprise considérée érige en principe de management la transmission du pouvoir à de futurs cadres salariés tous les dix ans en vantant les mérites de la solidarité intergénérationnelle comme base de continuité, de solidarité et de pérennité de la structure. L'ensemble du personnel connaissant ce principe de management original est, bien entendu, concerné par la stabilité du système, la passation de relais entre anciens, actuels et futurs dirigeants (déjà pressentis et désignés) dans l'entreprise.

En conséquence, la capacité des futurs dirigeants à racheter les actions des partants autant que leur capacité à diriger constitue des préoccupations permanentes des salariés de cette organisation. Ceux-ci sont en effet « juges et parties » dans cette démarche. Juges, car tout au moins pour les cadres, ils observent les dirigeants actuels et voient la préparation des futurs. Parties, car détenant pour un certain nombre des parts de propriété (actions, parts d'associés) de la société ils sont intéressés par les résultats autant en qualité de petits porteurs que de salariés bénéficiant de divers intéressements.

Dans ce contexte, où l'ensemble du personnel fortement impliqué, se remonte les manches, observe les résultats et pose un regard vigilant sur la direction, tout nouveau projet de développement est source de l'attention de chacun.

Parmi les projets en cours, l'un d'entre eux retiendra notre attention, il s'agit de la création d'une activité de serrurerie en Tunisie sous la forme d'une co-entreprise franco-tunisienne.

L'idée est l'élaboration à la commande de produits de serrurerie industrielle (escaliers, rampes...) à destination pour l'essentiel de l'étranger (entreprise exportatrice off-shore).

Pressentant un certain nombre de difficultés, les dirigeants français ont voulu tester le savoir-faire des futurs partenaires/associés en leur faisant réaliser à titre d'essai un ouvrage afin d'identifier les multiples problématiques susceptibles d'apparaître. Les résultats obtenus sont encourageants, toutefois ils font apparaître un certain nombre de difficultés sur le plan managérial et humain.

Pour mieux en cerner la nature, nous exposerons le projet franco-tunisien et montrerons, en ayant recours à des audits socio-organisationnels, les principales problématiques humaines. Les résultats de ces audits (enquêtes et analyses) aideront à mieux connaître les différences tant managériales que culturelles, sources de distorsions, et d'envisager des réponses appropriées sous la forme de mesures d'accompagnement.

.

RELATIONS EURO-MEDITERRANEENNES :
AUDIT SOCIAL ET MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES ET DES INSTITUTIONS
LIBANAISES

Nehme AZOURY

Dean

Faculty of business administration and commercial Sciences

Holy Spirit University of Kaslik, Jounieh Lebanon

nehmeazoury@usek.edu.lb

Dans un contexte actuel de mondialisation, l'imprévisibilité et l'incertitude interprètent les caractéristiques actuelles d'un environnement économique turbulent. Encore, il importe de mentionner que la vulnérabilité des entreprises a crû proportionnellement à la rapidité des mutations. Afin de s'adapter à l'évolution des exigences et des besoins du marché : l'assurance d'une formation, l'évaluation du personnel et le recours à des méthodes et à des pratiques idoines à l'entreprise, constituent les vecteurs d'une trajectoire professionnelle pour l'aménagement des conditions d'emploi et la favorisation d'une croissance économique fondée sur la connaissance et l'échange d'information. La perméabilité des frontières de la firme, les coopérations entre acteurs économiques du bassin méditerranéen et l'importance des rôles de l'audit social et de la responsabilité sociale de l'entreprise (désormais RSE) suscitent une réflexion cruciale au gré de l'évolution de ces dimensions et de leur impact sur les réussites des partenariats internationaux.

Le recours à l'audit social d'une entreprise se justifie à travers l'ouverture des frontières de l'entreprise et s'impose en tant qu'une méthode indispensable pour analyser les risques et opportunités liées à ces nouvelles perspectives. Ainsi, l'alliance euro-méditerranéenne est alors comprise en tant qu'une démarche inter-organisationnelle favorable aux apprentissages du fait des interfaces partenariales (Peretti et Frimousse, 2005). Pour ce faire, les entreprises conscientes de leur responsabilité sociale mettent en place des actions de formation pour leur permettre d'« apprendre à apprendre », ou d'« actualiser leur potentiel intellectuel » (Tessier et Roger, 2003). Dans cette veine, l'investissement dans le capital humain d'une part, et la coopération dans le domaine économique d'autre part constituent les enjeux cruciaux selon lesquels les relations euro-méditerranéennes doivent être harmonisées en vue d'améliorer le développement des compétences entre les firmes partenaires.

Concernant le domaine social, les changements spécifiques de la gestion sociale et notamment le passage de la gestion du personnel à la GRH expliquent les particularités de l'audit social (Combemale et Igalens, 2005, p.12). Dans le cadre d'alliances inter-firmes, le recours à l'audit social peut participer à l'élaboration de bonnes pratiques GRH pour établir un rapprochement des bilans sociaux des entreprises concernées. De part sa volonté à construire une zone euro-méditerranéenne de stabilité économique et politique (Peretti et Frimousse, 2005), l'Union Européenne (désormais UE) encourage le développement social dans le cadre de la mondialisation.

Dans la perspective d'un projet de partenariat, l'UE a décidé d'établir un nouveau cadre de ses relations avec les pays du bassin méditerranéen lors de la conférence de Barcelone (le 27 et 28 novembre 1995). Cette déclaration euro-méditerranéenne établit un cadre multilatéral associant étroitement les aspects économiques sociaux, humains et culturels. La concertation économique euro-méditerranéenne s'appuie sur les développements des capitaux afin d'harmoniser la coopération interorganisationnelle ainsi que sur le financement des projets établis.

À titre d'exemple, la FEMIP a dépensé, 250 millions €(2002 à 2007) pour des projets destinés à renforcer le capital humain dont 70 millions d'euros dans l'éducation et la formation afin d'y promouvoir la culture entrepreneuriale. Dans ce contexte, et au gré de l'importance du développement de l'entreprise, il semble nécessaire d'avoir une approche globale de la gestion des ressources humaines (désormais GRH). Par ailleurs, le faible formalisme des pratiques en la matière dans le cas

des PME¹ suscite une réflexion sur les méthodes et les outils appliqués en vue de parvenir à évoluer en matière d'audit social et de responsabilité

LE VIRAGE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE AU MAROC. LE CAS DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE.

Manal EL ABOUBI
Chercheur Post-Doctoral
Belgacom Chair of CSR- Louvain School of Management
Université Catholique de Louvain,
manal.elabboubi@uclouvain.be

Fatima EL KANDOUSSI,
Professeure Associée
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'Agadir
Université Ibn Zohr,
elkandoussi_f@yahoo.fr

Depuis quelques années, le Maroc est un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor. Dans ce cadre, le roi Mohamed VI a lancé en 2005 l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). C'est un référentiel stratégique pour le développement social et la consolidation des acquis en matière de démocratie, de décentralisation et d'amélioration des conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population. Dans ce cadre, les entreprises marocaines s'efforcent d'être des acteurs économiques actifs dans l'élaboration de cette initiative nationale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) trouve ainsi un cadre stratégique et national auquel les entreprises peuvent se référer.

Nous nous intéressons dans cet article à explorer les pratiques de la RSE dans le secteur de l'agroalimentaire considéré comme le premier secteur de l'industrie nationale et un des meilleurs atouts de développement du pays (30% de la valeur ajoutée et 12% de l'emploi permanent hors conserve de poisson).

Les questions fondamentales que nous nous posons à ce sujet sont les suivantes :

Quelle est la place accordée à la RSE dans les initiatives gouvernementales et privées au Maroc?

Dans quelle mesure les pratiques managériales actuelles intègrent-elles des aspects de responsabilité sociale ?

Pour répondre à ces interrogations, nous avons mené une enquête auprès de seize entreprises marocaines du secteur agroalimentaire de la région du sud. Nous structurons notre article comme suit : nous présenterons en première partie le cadre d'accueil de la RSE au Maroc. Ensuite, nous exposerons le terrain de l'étude et notre méthodologie de recherche. La troisième partie sera consacrée à la présentation et la discussion des résultats.

1. LE CADRE D'ACCUEIL DE LA RSE AU MAROC

La mondialisation de l'économie pose un nouvel ordre aux entreprises marocaines marqué par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux. Un des facteurs de différenciation est l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de la RSE dans les pratiques managériales au Maroc. Le mouvement de la RSE au Maroc se trouve en plein virage avec des leviers et des obstacles.

Les leviers de la RSE au Maroc :

La responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite au Maroc par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes

LES ENJEUX MULTICULTURELS ET MULTI-CONTEXTUELS DU TRANSFERT DES CODES DE CONDUITE DANS LA FIRME MULTINATIONALE: LE CAS DU LIBAN

Eric DAVOINE

Professeur

Université de Fribourg-suisse

Eric.davoine@unifr.ch

Samer François NAKHLE

Université de Fribourg / MUBS, Beyrouth

Samerfrançois.nakhle@unifr.ch

Le transfert de pratiques organisationnelles ou d'instrument de management dans la firme multinationale (FMN) nécessite souvent des adaptations au contexte local des filiales et sont, à ce titre, révélatrices de spécificités culturelles ou institutionnelles. Parmi les instruments de management de la FMN, les codes de conduites sont des instruments étroitement liés aux valeurs et aux normes de conduites de la maison-mère. Instruments d'origine nord-américaine, les codes de conduite se sont, dans les vingt dernières années, progressivement institutionnalisés dans les FMN, d'abord dans les FMN d'origine nord-américaine mais aussi de plus en plus fréquemment dans les FMN d'origine européenne (Barmeyer, Davoine, 2007). Plusieurs recherches ont montré les difficultés de la mise en œuvre de ces instruments dans des pays aussi différents que la France, l'Allemagne, Israël ou la Chine et ont souligné l'importance de la cohérence entre valeurs, pratiques organisationnelles locales et acceptabilité des codes par les salariés des filiales. Dans la continuité de ces études, nous avons mené une recherche exploratoire dans sept filiales libanaises de firmes multinationales, trois d'origine nord-américaine et quatre d'origine européenne, afin d'étudier les spécificités du contexte libanais sous un angle original. Cette recherche permet également de mettre en évidence des différences entre FMN d'origine nord-américaine et FMN d'origine européenne dans leurs pratiques de transfert de codes de conduite.

AUDIT DE LA « CULTURE CLIENT » DANS LES PME

Thierry FABIANI

Docteur en sciences de gestion

Consultant et professeur de marketing et performance client

Th.fabiani@wanadoo.fr

La définition que donne le Petit Robert pour « relation » est « lien de dépendance ou d'influence réciproque entre personnes ». Il convient de rapprocher la racine de relation du mot relire, qui confère à ces « influences » la connotation affective adaptée. Le mot « lien » désigne bien ce qui relie, resserre des personnes autour des trois concepts suivants.

La qualité de service ou comment mettre en œuvre la promesse vendue au niveau de la qualité (produit/service) correspondante, contractuelle, pas moins, (...et pas plus, autrement il y a un risque de « sur service »). Je mets en place ou j'applique des procédures qualité dont je mesure régulièrement la conformité (contrôle qualité) . Dans l'univers des PME au contact des entreprises (B to B) cela passe notamment par la recherche des indicateurs clés, capables de prouver au client cette qualité de service (taux de disponibilité, nombre de litiges, suivi des livraisons....).

Relation clientèle. Il s'agit ici, de tisser un lien entre des personnes, des individus dans un processus de compréhension et d'interactions mutuelles. Pour y parvenir encore faut il que nous consentions un travail important au niveau de la relation en élargissant celle-ci et en lui donnant une dimension personnelle. C'est, cette dimension personnelle qui va nous lier au client, et le lier à nous ainsi qu'à notre fonds de commerce. Intéressons nous, derrière l'acheteur, à l'homme (ou la femme) que cache la fonction. Il a probablement des projets pleins la tête, qu'ils soient personnels ou professionnels.

Relation commerciale. Les deux étapes précédentes diagnostiquées, nous pourrions alors nous intéresser aux enjeux de la relation commerciale. Il s'agit de trouver les voies pour développer notre activité chez le client (augmentation du CA, amélioration de la marge, améliorer la pénétration, le nombre de produits ou services vendus..).

Le principal enjeu de l'implantation d'une culture client au sein d'une PME est l'acquisition du « parler client » que nous allons traiter dans la partie suivante.

AUDIT SOCIAL ET DIVERSITE CULTURELLE

Sana GUERFEL-HENDA
Professeur à l'ESC-Amiens,
Responsable pole Leadership et ressources Humaines
Sana.henda@supco-amiens.fr , sana.henda@gmail.com

George-Axelle BROUSSILLON
Doctorante CNAM (Lipsor)
Groupe L'Oréal (diversité),
gabroussillon@hotmail.fr

Quel que soit le métier, la rencontre de diverses cultures constitue une réalité quotidienne au sein d'un nombre croissant d'entreprises. Si le multiculturalisme devient une nécessité pour l'entreprise, ne risque t-il pas de provoquer des incompréhensions, des mésententes, voire des conflits entravant l'accomplissement du travail ? En somme, les "chocs culturels" n'engendrent-ils pas un risque de contre-performance économique ? Et dans l'affirmative, quelles politiques mettre alors en œuvre pour transformer ce handicap en atout ?

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.

Ainsi 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 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).

AUDITER LA POLITIQUE DIVERSITE DANS UNE PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE - LE CAS D'UN CENTRE D'APPEL SPECIALISE

Sana GUERFEL-HENDA
Enseignant-Chercheur
Amiens school of management
Sana.henda@supco-amiens.fr, sana.henda@gmail.com

Christine NASCHBERGER
Enseignant –Chercheur
Audencia Nantes Ecoles de management
cnaschberger@audencia.com

Nombreuses sont les études sur la gestion de la diversité au sein des grands groupes. Dans notre communication nous souhaitons aborder la question de la diversité sous l'angle d'une petite et moyenne entreprise (PME). Il est souvent évoqué que les démarches diversité dans des PME sont différentes : citons comme raisons des questions de moyens, de priorités et de visibilité, etc. L'objectif de notre communication est de montrer que les PME s'engagent également dans les démarches diversité et que leurs approches ne sont pas aussi éloignées de celles des grands groupes. Depuis plusieurs années, notre PME -IMA Technologies- travaille sur l'insertion des personnes en situation de handicap et elle a pu décrocher le prix « Trophées de l'insertion » en 2006. A travers un audit diversité qui a été mené dans cette PME de 284 salariés, nous montrons l'importance de l'engagement du dirigeant, qui fait partie d'un réseau professionnel, et des salariés. IMA Technologies s'engage en matière de diversité : plusieurs enquêtes ont été menées auprès de ces salariés. Les résultats montrent que la diversité est considérée comme « naturelle » au sein d'IMA. Les démarches empiriques ont débouché sur la rédaction d'une charte diversité et l'entreprise a commencé un processus de labellisation sociale.

LA DIMENSION CULTURELLE DANS LA GESTION DES PME, AUDIT SOCIAL DES PRATIQUES DE GRH : CAS D'UNE PME SENEGALAISE

Ndèye Mariama Angèle KANDE

Doctorante

Université Cheikh Anta Diop de Dakar-Sénégal

Email : yamakande@yahoo.fr

Alioune GUEYE

Doctorant

Université Cheikh Anta Diop de Dakar-Sénégal

Email : gdouba@gmail.com

La gestion des ressources humaines (GRH) représenterait un élément stratégique pour la firme. Elle serait ainsi un facteur capital dans l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation. De fait, devant l'abondante littérature portant sur les PME, cette communication s'intéresse à l'analyse de la GRH appliquée à un contexte de propriétaires-dirigeants de PME sénégalaises. En effet, dans ce document il sera question d'aborder des interrogations relatives au mode de management du dirigeant et les facteurs qui l'influencent.

D'ailleurs, la plupart des propriétaires de PME porte souvent la casquette de dirigeant gestionnaire des ressources humaines, (Paradas, 2005). En effet, dans la plupart des PME, c'est le dirigeant qui prend directement en charge la fonction des RH. Ce constat part même de la définition de la PME qui est souvent appréhendée selon un critère taille, (Paradas, 1995) ou selon une forte centralisation de la gestion dans l'entreprise, (Diagne, 2009). Ces structures sont souvent de petites tailles. Beaucoup d'auteurs parmi lesquels Julien (1990) affirment que le dirigeant de PME a une très forte influence sur son système de gestion.

En partant de l'hypothèse culturaliste, l'homme étant le produit de sa culture, chaque élément de son comportement peut être expliqué par cette même culture, (Diagne, op.cit.). En conséquence tous les comportements sont justifiables par rapport à la culture.

Cependant, des interrogations peuvent être soulevées par rapport aux différents comportements observés au sein des entreprises sénégalaises. Ces comportements sont souvent nuisibles à la croissance (et à la performance) de l'entreprise, (Diagne, op.cit.).

Ainsi, en interrogeant les notions socio culturelles ayant trait à la Gestion des ressources humaines, nous pensons cerner quelques une des difficultés auxquelles sont confrontées les PME. Autrement dit, Vu l'importance du dirigeant dans la PME et les problèmes que peut y poser la gestion des ressources humaines, nous voulons comprendre l'influence de la culture du dirigeant sur le mode de gestion de son personnel.

L'objet de ce papier sera donc d'auditer les procédés RH mises en place. A travers l'étude de cas, nous souhaitons étudier en profondeur la variable culturelle et son impact sur la Gestion du personnel.

ETHIQUE ET COOPERATION DANS LE MONDE DES AFFAIRES : ACTUALITES DU
PRINCIPE DE RATIONALITE AXIOLOGIQUE, IMPLICATIONS POUR L'AUDIT
SOCIAL

Alexandre GUILLARD

Directeur de Projets

CNP Assurances.

alexandreguillard@yahoo.co.uk

Josse ROUSSEL

Chercheur

European Business School, EBS Paris

Roussel.joss@numericable.fr

Depuis 30 ans, la question de l'éthique n'a cessé de prendre une place grandissante tant au niveau académique que pratique. Dans le premier cas, cela s'est traduit par la montée en puissance de disciplines telles que l'éthique des affaires (ou *business ethics* ; Anquetil, 2008) et le retour en force de la philosophie morale (Comte-sponville, 2000). Au niveau des entreprises, cela a revêtu des formes multiples: le très fort engouement pour la formalisation de chartes d'éthique (Mercier, 2003) portant à la fois sur les rapports internes et avec les parties prenantes comme les fournisseurs ; l'accent mis sur les responsabilités sociales et sociétales des entreprises (ou RSE) et son corollaire l'investissement socialement responsable (ou ISR). Actuellement, les normes en faveur de la diversité interpellent également l'entreprise sur le terrain éthique. Si l'on ne s'en tient qu'aux phénomènes des chartes, on ne peut qu'être frappé par la place de l'éthique et du commerce équitable, par exemple, qui définissent les contours de la coopération entre les firmes, les organisations et les parties prenantes.

LA POSTURE DE L'AUDITEUR SOCIAL FACE AUX PERSONNES AUDITEES : SUGGESTIONS A PARTIR DE LA PRATIQUE DU CONSULTANT EN BILAN DE COMPETENCES

Jocelyne IENTILE-YALENIOS

Consultante en Gestion des ressources humaines

Doctorante en gestion des ressources humaines

Laboratoire de recherche Wesford - Lyon

Centre de recherche Magellan - IAE de Lyon - Université Jean Moulin Lyon 3

jocelyne.yalenios@neuf.fr

L'auditeur intervient dans des contextes organisationnels différenciés, à l'égard desquels il doit en permanence adapter son comportement. Cela le conduit à rechercher ce qui caractérise l'organisation dans laquelle il intervient, ses dimensions culturelles qu'elles soient liées à son implantation, son secteur d'activité, son histoire, son organisation ou bien encore aux individus qui la composent et qui contribuent à son fonctionnement au jour le jour. L'enjeu pour l'auditeur social est de créer les conditions de la coopération avec les personnes, représentantes de l'organisation dans laquelle il réalise son audit. L'audit leur apparaît souvent soit comme une figure imposée par des démarches de normalisation parfois désincarnées et loin des réalités de terrain ; soit comme une évaluation-contrôle à subir. Ces perceptions suscitent chez les personnes rencontrées des comportements de retrait prudent ou d'appréhension qui, dans tous les cas, freinent une pratique constructive de l'audit. Nous chercherons dans cette communication à déterminer dans quelle mesure un certain type de comportement de l'auditeur peut faciliter et initier une démarche d'audit respectueuse des cultures organisationnelle en place et soucieuse de développer la coopération avec les personnes rencontrées lors de l'audit. Pour cela, nous nous appuyerons sur une analogie avec la démarche de bilan de compétences réalisée par un salarié à l'aide d'un conseiller habilité pour le faire.

Ainsi, la démarche de bilan de compétences nous apparaît bien comme une évaluation de ce que présente la personne avec ce qui est attendu d'elle, dans un référentiel précis, relié à une démarche de validation des acquis de l'expérience ou bien un référentiel plus souple mais exigeant lorsqu'il s'agira d'envisager une reconversion professionnelle. Tout comme l'auditeur, le consultant bilan de compétences est confronté à des publics diversifiés, qu'il doit d'abord convaincre dans un premier temps d'adhérer à la démarche qu'il propose et auprès desquels il devra tout au long de la démarche de bilan apporter un soutien notamment dans les phases plus difficiles de remise en question personnelle. Il est celui qui comme l'auditeur, confronte le profil présenté par l'individu (pour l'auditeur, ce sera le fonctionnement de l'organisation) aux exigences requises par le choix d'une réorientation professionnelle ou bien d'une validation des acquis de l'expérience (VAE).

Dans cette perspective, le rapprochement avec la pratique de l'auditeur social nous semble intéressant à effectuer pour ouvrir de nouvelles voies dans l'intervention opérationnelle et dans la posture de l'auditeur vis-à-vis de ses audités. Par posture, nous entendons à la fois le type de relations que l'auditeur peut être amené à initier avec les personnes désignées comme interlocutrices de son audit mais également le déroulement méthodologique de son intervention.

EMERGENCE D'UNE CULTURE SECTORIELLE DU RECRUTEMENT ET DE
LA FORMATION DANS UN CONTEXTE D'EMERGENCE DE NOUVEAUX
METIERS DANS LE SECTEUR BANCAIRE SENEGALAIS

Demba KANE

Doctorant en Sciences de Gestion

UCAD/FASEG

Membre du labo GRH de L'ESP

dembakane@yahoo.fr

L'objectif de cette contribution est de montrer à travers les récurrences et les similarités dans l'usage des pratiques de GRH par les banques sénégalaises, une culture sectorielle émerge. Pour aller dans ce sens, notre étude qui porte sur cinq cas est de nature qualitative, exploratoire et inductive. Les données sont collectées et traitées selon les principes de la Grounded Theory. Ainsi les résultats montrent la présence d'une culture sectorielle en ce qui concerne les pratiques de recrutement et de la formation et par ricochet la GRH. En effet dans toutes les banques, l'objectif du recrutement est l'acquisition des compétences adéquates par l'engagement du profil idéal soit par promotion interne ou par débauchage. En ce qui concerne, la motivation, la finalité et les canaux sont identiques dans toutes les banques interrogées

AUDIT DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT DES PATS : UNE DIMENSION FORTEMENT CULTURELLE

GUEYE, Alioune,

Doctorant en Sciences de Gestion

Laboratoire de genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal

gdouba@gmail.com

KANDE, Ndèye Mariama Angèle,

Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire de genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal

yamakande@yahoo.fr

KANE Demba,

Doctorant en Sciences de Gestion

Laboratoire de genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal

dembakane@yahoo.fr

KEBE, Safiatou,

Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire de genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal

safiatebs@yahoo.fr

MBODJI, Ndèye Sira

Doctorante en Sciences de Gestion

Laboratoire de genre (L2G) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD) ; Sénégal

thienci80@yahoo.fr

L'étude de la thématique liant le recrutement et la culture fait l'objet de beaucoup d'études dans le monde de la gestion. D'ailleurs BREAUGH (2008) en se référant à BILLBERRY, (2007); BREAUGH, MACAN et GRAMBOW, (2008) confirme que les recherches sur le recrutement suscite un grand débat ces dernières années. Certaines études s'attèlent à comparer les activités du recrutement dans différents contextes culturels mais elles demeurent rares (RONG, DAVID, 2009). Toujours selon ces mêmes auteurs qui citent SULLION (1994), les différences en termes de cultures nationales constituent la difficulté majeure dans le recrutement des talents internationaux et dans le transfert de ses méthodes de dans différents contextes. Et d'autres s'intéressent aux impacts de la culture nationale sur la relation entre le chercheur d'emploi et l'employeur. Ces recherches sont toutes faites dans le cadre de l'entreprise en générale. Alors, il demeure sans conteste que procéder à une étude sur le secteur publique va permettre d'apporter une contribution significative surtout dans le domaine universitaire en Afrique où la gestion n'est pas très bien appréhendée par la recherche en management et principalement par l'audit social.

L'audit social un champ en constante évolution, est un canevas pertinent pour analyser l'impact de la culture sur le recrutement ne serait ce que si l'on considère la définition primaire de l'audit qui consiste à faire un état des lieux pour combler des écarts selon un référentiel donné et par rapport à des normes. Le contexte de l'université africaine et particulièrement sénégalaise demeure un contexte propice à cela, car nous soupçonnons que l'accès à l'emploi à l'université n'est pas codifié. Recruter

dans ce contexte sous entend d'user de leviers comme la culture qui pourrait légitimer le processus de recrutement. Alors l'objectif de ce travail est de répondre à travers un audit à la question suivante : « Dans quelle mesure la culture impacte sur le recrutement du personnel administratif, technique et de services ? ».

Pour réaliser ce travail, nous allons faire une revue de la littérature sur le lien entre l'audit social et le recrutement, sur la relation entre la GRH et la culture en prenant soin de présenter le contexte de l'étude qui nous semble déterminant.

AUDIT SOCIAL ET CULTURE DE PREVENTION : LE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES

Ouznadji LAYADI

Formateur et consultant en GRH.

Directeur général

IFACT (Institut de formation et d'amélioration des conditions de travail).

Vice président

AASA (association d'Audit social Algérie. Auditeur SA 8000.

Layadi@ifact-dz.com

« Les entreprises de classe mondiale ont fait la démonstration que, pour obtenir des résultats probants et durables en matière de santé et sécurité du travail, les organisations se doivent d'instaurer une véritable culture de prévention. »

Quand on connaît l'impact économique que représente la non prévention ou un système de gestion de la santé et sécurité inadéquat (perte de productivité, accidents dus au manque de connaissance ou mauvaises pratiques provoquant absentéisme et pertes d'employés etc.) qui contribuent à réduire les performances financières et provoquer des tensions dans les relations, il devient impératif pour celle-ci de s'engager dans un processus visant à développer des habitudes de travail saines, sécuritaires et préventives.

De ce qui précède, nous pouvons choisir la définition inspirer de l'AIEA pour dire que : « l'ensemble des caractéristiques et des attitudes qui, dans les organismes et chez les individus, font que les questions relatives à la santé et sécurité au travail bénéficient, en priorité, de l'attention qu'elles méritent en raison de leur importance constituent la culture de prévention »

Dans notre contribution, nous nous sommes intéressés dans un premier temps au degré d'importance accordé par l'entreprise algérienne et en général par les pouvoirs publics à la santé et sécurité au travail durant la période 1962-1988 marquée par la planification de l'économie. Nous avons étayé nos propos par quelques statistiques sur la médecine du travail et mis l'accent sur l'intérêt accordé par les représentants des travailleurs de l'époque à la santé et sécurité au travail. Dans la deuxième partie de notre communication, nous avons essayé de mettre en relief les réformes économiques, sociales, politiques et culturelles engagées par le pays à partir de 1989 pour voir quelles ont été les effets dans le domaine de la santé et sécurité au travail à l'échelle nationale et au sein de l'entreprise. Quelles ont été les raisons qui auraient permis la naissance d'une culture de prévention et celles ayant constitué un obstacle pour son existence ainsi qu'aux conséquences sur les plans économique et social.

Dans la dernière partie consacrée aux investissements directs étrangers et leurs effets sur le mode de gestion des entreprises algériennes, nous avons voulu démontrer en quoi la mise en œuvre d'un système de management intégré de la santé et sécurité au travail favorise la naissance, le développement et la consolidation de la culture de prévention. Enfin, nous avons terminé notre sujet par la rédaction d'un certain nombre de recommandation.

L'AUDIT CULTUREL : METHODOLOGIE ET PRATIQUE

Erick LEROUX

MCF

IUT de Saint Denis, LARGEPA Paris II

leroux_erick@hotmail.com

Jean-Marie PERETTI

ESSEC Business School et IAE de CORSE

peretti@essec.fr

Dans le secteur de l'automobile, les fusions ou les acquisitions se sont développées ces dernières années. Par exemple la fusion entre le groupe allemand Daimler-Benz et le groupe américain Chrysler en 1998 a été un échec. L'échec semble imputable à de nombreux conflits et au choix d'une structure organisationnelle de type bicéphale. A l'inverse l'alliance entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan signée en 1999, fut une réussite. Malgré des cultures très différentes Carlos Ghosn a réussi à rassembler autour d'un projet ambitieux deux grands constructeurs automobiles. L'objectif de cette recherche est de faire le point sur la notion de culture et de montrer en quoi l'audit culturel peut aider à mettre en place avec succès des fusions ou réussir des acquisitions. Dans une première partie, nous nous attacherons à expliquer la notion de culture d'entreprise et d'audit culturel. La seconde partie sera consacrée à la présentation d'une méthode d'audit culturel avec un exemple de fusion qui apparaît réussie, celle de la Caisse d'Epargne et de la Banque Populaire.

AMELIORATION DE LA QUALITE DU PILOTAGE SOCIAL EN UTILISANT L'AUDIT
SOCIAL COMME OUTIL;
CAS DE QUATRE BANQUES LIBANAISES

MEKDESSI Sélim

Docteur en Sciences de Gestion (Université Jean Moulin, Lyon 3)

Appartenance institutionnelle:

Enseignant-Chercheur à: Université Libanaise (Liban)

Chercheur à l'ISEOR

(Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, Lyon)

Chercheur à l'OREG (Observatoire de Recherche en Economie et Gestion, Liban)

Selimekdessi@hotmail.com

L'audit est une discipline bien ancienne qui a connu une évolution importante. Limité au départ à l'appréciation des informations comptables et financières, il couvre actuellement un champ de plus en plus vaste qui touche différents domaines de la gestion de l'entreprise, et différents secteurs de l'économie qu'ils soient marchands ou non marchands. Il est en passe de devenir un outil fondamental d'aide à la gestion et au pilotage des organisations.

De manière générale, il peut être défini comme la vérification de l'information comptable et financière et/ou de gestion par une personne indépendante et compétente suivant une démarche spécifique et par référence à des normes préétablies. En outre, nous pouvons dire que l'audit a montré ses vertus dans différents domaines de l'entreprise y compris le volet social.

Au Liban, le secteur bancaire est pas mal développé, cependant nous avons constaté après des recherches que nous avons menées, à l'ISEOR et à l'OREG, que ce secteur a connu et connaît encore des dysfonctionnements du système de gestion et de pilotage. Une dynamique d'audit a été poursuivie depuis plusieurs années. Ainsi, outre les audits des comptes, des audits des performances, des audits institutionnels, organisationnels et techniques, sociaux ont été réalisés dans ces banques.

L'objectif de notre article consiste à appréhender, par le biais d'une recherche-intervention et une enquête, la pratique de l'audit social et de mettre en évidence son importance dans l'amélioration de la qualité du pilotage des ressources humaines dans les banques au Liban dans le contexte de la régulation des dysfonctionnements.

LE FACTEUR CULTUREL ET SES EFFETS SUR L'AUDIT SOCIAL DANS LES ENTREPRISES

Mohamed MERI

Université de Damas – SYRIE

meri@scs-net.org

Le sujet de recherche aborde le facteur culturel dominant dans chaque pays, et ses répercussions sur la culture organisationnelle, laquelle porte trois dimensions: individuelle, collective et humaine, ainsi que cette culture a des composants dans chaque organisation tels: (le groupe, le pouvoir, l'autorité, le style de management, l'administration, le système de valeurs, les normes, les mesures, les métiers culturels..).

Le réseau des métiers culturels dans l'institution est composé des systèmes des héroïsmes, de l'histoire, de la philosophie, des sites, des utopies.....).

La portée de rationalisation de ces métiers culturels et ses ajustements se ferait par l'application de l'action institutionnelle.

Cette recherche montre les effets de ce facteur sur la détermination de typologie de management choisie par chaque pays/ institution, et la projection de cette typologie à la définition de la mode de gestion des ressources humaines.

Cette recherche illustre les liens entre la mode de GRH dans les organisations et les bases de l'audit social (A S) car la conformité exigée par (l'AS) est imposée par l'influence du facteur culturel et par la concrétisation du système total de GRH.

Enfin, cette recherche présente la possibilité d'appliquer l'audit social dans les organisations et les pays qui manquent les fondements scientifique et les objectifs soit en ce qui concerne la GRH, ou la culture organisationnelle.

L'AUDIT SOCIAL : UNE STRATEGIE D'ANALYSE DU PROCESSUS D'EMERGENCE DE LEADERS FEMININS ET DE SES DETERMINANTS CULTURELS DANS LES GPF SENEGALAIS.

Mbodji NDEYE SIRA

Doctorante en Sciences de Gestion, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar

Membre du laboratoire de recherche en GRH/ ESP/Dakar

thienci80@yahoo.fr

L'audit social pouvant être considéré comme un facteur de progrès, nous avons trouvé pertinent de le mettre en œuvre pour analyser le processus d'émergence de leaders féminins au sein des groupements de promotion féminine (GPF), capables de participer pleinement dans le développement de leur localité. Par ailleurs nous sommes conscientes au fait que ces structures ne peuvent être considérées de manière isolée car évoluant dans un contexte certes politique mais surtout socioculturel. C'est pourquoi nous avons jugé intéressant de procéder à une analyse du processus de création et de mobilisation de compétences dans ces structures à travers l'audit social qui est considéré comme une source de progrès. Cela a pour objectif principal de faire ressortir les éventuels facteurs culturels qui influenceraient négativement ou positivement le processus de création et de mobilisation de compétences au sein des GPF sénégalais.

Pour faire ce travail qui se veut exploratoire, inductive et basée sur une étude de cas, nous comptons procéder par entretiens semi directifs et analyser les données en utilisant la grounded theory qui est très adaptée à l'étude de phénomènes nouveaux. L'article suivra une démarche classique. Après une brève présentation théorique sur le leadership, la culture et l'audit social, nous présenterons la méthodologie adoptée ainsi que les principaux résultats obtenus. Comme le préconise la démarche de l'audit, une conclusion générale sera dégagée avec notamment quelques recommandations.

PROPOSITION D'UNE MESURE DE L'IMPLICATION DES ENTREPRISES AU
DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'INFLUENCE DES DIMENSIONS
CULTURELLES : CAS DES ENTREPRISES DU BASSIN MEDITERRANEEN.

Pierre PIRE-LECHALARD
Enseignant-Chercheur
Groupe ESC Clermont
pierre.pire-lechalard@esc-clermont.fr

Delphine van HOOREBEKE
Maître de conférences,
Université du Sud Toulon Var
vanhoord@cirano.qc.ca, vanhoore@univ-tln.fr

Les recherches sur l'engagement des entreprises dans une stratégie ou démarches de développement durables font flores depuis une petite dizaine d'année. Elles s'intéressent pour certaines aux causes des bonnes pratiques d'entreprises (manque de ressources, pollution, désocialisation, démotivation,...) ou à leurs conséquences (gain de productivité, meilleur image, amélioration des relations d'avec les parties prenantes,...). Cet intérêt trouve son origine dans les lois ou règlements que chaque état ou organisations internationales tentent d'imposer au monde économique afin de limiter l'impact des entreprises sur l'environnement et d'améliorer les conditions de travail ou de consommation des individus. De plus, pour beaucoup d'économistes ou politiques, le développement durable apparaît comme « La Solution » à crise que nous traversons. Pourtant, malgré cette prolifique production académique et l'intérêt dont le développement durable (ou la responsabilité sociale) suscite auprès du public, peu d'investigations ont porté sur le développement durable ou la responsabilité sociale interculturelle –soit la différence d'appréciation entre les différentes cultures -, hormis peut-être celles de Chapple et Moon (2005), Maignan et Ferrell (2000, 2001), Maignan et Ralston (2002). Alors que chacun s'accorde à dire qu'il doit s'agir d'un mouvement de fond global que les entreprises, quel que soit leur pays d'origine ou activité produite, doivent adopter. Ces éléments exposés, il est encore plus troublant de constater qu'aucune étude, à notre connaissance, n'ait porté sur l'implication des entreprises au développement durable. D'ailleurs, peu d'étude ont, dans le passé, nourri notre intérêt autour du concept de l'implication de l'organisation en général. Et pourtant il a été démontré dans de nombreuses études que l'implication a un lien direct avec l'engagement, et que cette dernière augmente la probabilité de performance de l'organisation ou augmente la probabilité d'achat (mesure de la performance en comportement du consommateur).

QUELQUES REFLEXIONS SUR L'AUDIT DES DISPOSITIFS PUBLICS DE FORMATION PROFESSIONNELLE EN DIRECTION DES JEUNES SANS QUALIFICATION : LE POINT DE VUE DES ACTEURS DE LA FORMATION

Khaled SABOUNE

Doctorante en sciences de gestion

IAE de Poitiers

sabounekhaled@yahoo.fr

Jean-Yves DUYCK

Professeur en sciences gestion

Institut de gestion la rochelle

jyduycky@univ-lr.fr

Dans un contexte de crise économique et sociale sans précédent, l'exclusion sélective sur marché du travail de certaines populations s'accroît. Dès lors, les recruteurs se montrent extrêmement exigeants lorsqu'ils procèdent à la sélection de leurs nouveaux salariés. Ils sont plus que jamais soucieux de leur opérationnalité et productivité. Par ailleurs, les acteurs de l'emploi recensent six catégories de chômeurs confrontés à des difficultés particulières d'insertion - ou de réinsertion - professionnelle (Angotti, 2007) : les nouveaux entrants dans la vie active, les travailleurs handicapés, les actifs sans diplôme, les demandeurs d'emploi de longue durée, les personnes issues de l'immigration et les seniors licenciés.

Ce sont les jeunes sans qualification qui subissent en première ligne la pénurie d'emploi (CREDOC, Céreq, etc.). Pour cela, le Conseil Régional de Poitou-Charentes a fait de leur accès à la qualification un enjeu majeur de sa politique. A cet effet, de nombreuses mesures de formation ont été créées en leur faveur. Afin d'apporter quelques pistes de réflexions sur l'efficacité de ces dispositifs, la Région nous a demandé de réaliser un audit auprès de leurs maîtres d'œuvre. Cependant, force est de constater que la problématique de la formation en dehors de l'entreprise et celle de l'insertion des jeunes en échec scolaire ont été largement négligées par les gestionnaires. Cela dit, cet article entend d'examiner de près le rôle que peut jouer les « dispositifs de deuxième chance » dans le développement de l'employabilité de leurs bénéficiaires. Il est important de noter que cet audit n'a pas l'intention d'évaluer les pratiques des différents acteurs, mais bien entendu, vise à leur transmettre une image aussi fidèle que possible de leur action. L'étude de l'audit social s'avère donc essentielle dans la mesure où elle permettra aux conseillers régionaux de rendre leur intervention plus efficace (Couret et Igalens, 1988).

Ce papier est composé d'une manière classique de deux parties. La première, traitera, en s'appuyant sur le concept d'employabilité, les problèmes spécifiques des jeunes faiblement qualifiés en matière d'accès à l'emploi. Les résultats et la discussion de l'étude qualitative menée par entretiens auprès d'une vingtaine d'acteurs de formation seront présentés dans la deuxième partie.

L'insertion professionnelle des jeunes : un défi pour les managers et les décideurs publics

Chaque année, 17 % des élèves quittent le système scolaire sans aucune qualification (Céreq, 2007 ; DEPP¹, 2008). Ces jeunes, en raison de leur faible niveau d'employabilité, ont du mal à s'imposer sur le marché de l'emploi. Pour cette raison, les pouvoirs publics interviennent en leur direction, en créant des dispositifs d'aide à l'insertion.

¹ Direction de l'Évaluation, de la Prospective et de la Performance.

Les jeunes sans qualification : le portrait

Les jeunes sans qualification constituent un groupe « à part » (Gasquet, 2003) qui mérite d'être distingué des autres groupes de jeunes. Il est donc intéressant de dresser les spécificités de ce public en mettant l'accent sur sa situation face à l'emploi, son environnement familial et sur les facteurs qui entravent son intégration dans l'entreprise.

IMPACT DES CULTURES METIERS SUR LES PRATIQUES D'AUDIT SOCIAL :
« ETUDE COMPARATIVE ENTRE LE CAS D'UNE ORGANISATION DU TRANSPORT
MARITIME ET CELUI D'UN ORGANISME DE LUTTE CONTRE LE CANCER »

Aline SCOUARNEC
Professeur des Universités
IAE de Caen Basse-Normandie, Nimec
aline.scouarnec@unicaen.fr

Mohamed TISSIOUI
Doctorant
IAE de Caen Basse-Normandie, Nimec
m_tissioui@yahoo.fr

Sami OUADRANI
Doctorant, NIMEC
IAE de Caen Basse-Normandie, Nimec
sami.ouadrani@unicaen.fr

Le climat social actuel sollicite de tout DRH une conciliation entre les exigences de son métier et l'impact de la diversité et des interférences culturelles qui en découle, notamment des cultures métiers. En effet, ces dernières soulève pour tout directeur et responsable RH, le dilemme entre le respect des règles encadrant la GRH, qu'elles soient internationale, nationale, sectorielle, RSE... et les réticences ou résistances des cultures métier présente dans l'organisation. A titre d'exemple, la suprématie des cultures métiers, dans certains secteurs comme celui de la santé ou du transport maritime, pose le problème d'adéquation entre elle et la culture de l'entreprise. En effet, les DRH se trouvent souvent contraints d'adapter leurs règles de gestion (pratiques RH) à celles des cultures métiers de leur organisation.

Adapter ces règles, suppose une connaissance et compréhension de ces cultures métier avant même d'envisager des solutions ou actions appropriées. Dans ce sens, l'apport managérial de ce travail consiste à mettre en évidence d'une part les difficultés que peut rencontrer une DRH dans la gestion des cultures métiers, et d'autre part, nous proposerons une lecture analytique et pragmatique de ces cultures métiers afin de permettre à l'auditeur social d'intégrer de façon précise les différents aspects de cette culture métier. Afin de répondre à ces objectifs, nous comparons deux cas. D'une part, le cas d'une organisation du secteur de la santé où la gestion des ressources humaines peine à s'installer face à la prédominance des cultures métiers, et d'autre part, le cas d'une organisation opérant dans le secteur de transport « maritime », où le DRH a réussi au fil du temps à concilier, via la communication et le dialogue, les pratiques de gestion (pratiques RH) et les cultures métiers assez fortes.

POUR UNE RELECTURE DE LA SEQUESTRATION DES ENTREPRENEURS PAR
L'AUDIT SOCIAL
RATIONALITE LIMITEE ET PARTAGE DU POUVOIR EN FRANCE ET EN COLOMBIE

Marc VALAX
CREG – IAE de Pau
marc.valax@univ-pau.fr

Ana María PUYO ARLUCIAGA
Universidad del País Vasco
Campus de Gipuzkoa
annie.puyo@ehu.es

Le dialogue social en France ne s'est embarrassé guère de nuances en 2009 et 2010 avec une multiplication des séquestrations d'entrepreneurs et de cadres. La compréhension des actions de boss-napping se pose selon un questionnement en termes de rationalité limitée, de logiques de pouvoir et de spécificités culturelles. Une comparaison avec la réalité colombienne où les captivités sont courantes a révélé quelques points communs. Elle apporte aussi à la compréhension des dynamiques conflictuelles violentes et aux moyens de limiter ce développement dangereux pour l'entreprise et ses acteurs.

IMPACT DE LA CULTURE NATIONALE SUR LA SPIRITUALITE DES DIRIGEANTS

Catherine VOYNNET FOURBOUL

Maitre de conférences

Université panthéon Assas

vanhoor@cirano.qc.ca vanhoore@univ-tln.fr

La spiritualité est un domaine émergent du management qui a fait l'objet d'une attention autour du servant leadership ; à l'occasion des passages de leadership surviennent des possibilités pour les dirigeants de faire appel à des ressources spirituelles qui les aident à traverser les épreuves. Cette communication a pour objet de déceler la relativité culturelle du cheminement spirituel de quelques dirigeants ayant accepté de participer à une recherche qualitative menée en 2009. L'intérêt de ces travaux pour l'audit social et en particulier les questions méthodologiques sont présentés.

CULTURE ORGANISATIONNELLE ET SECTORIELLE :
IMPACT DE LA PME DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE
SUR LA CARRIERE A TEMPS PARTAGE
LE CAS D'UNE COOPERATIVE D'EMPLOIS ET D'ACTIVITES

Marc-André VILETTE

Professeur

ESC Saint-Etienne-CREST

marcandrevilette@yahoo.fr

Aujourd'hui en France, l'économie sociale et solidaire est un secteur dont la culture et les caractéristiques sont mises en avant, afin de prévenir, sinon de remédier aux errements que connaît le capitalisme actuel.

Par ailleurs, les PME-PMI occupent une place prépondérante dans le tissu économique français : 60% de l'emploi, 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, 30% de l'exportation pour les entreprises de moins de 250 personnes (source Insee dans Savajol, 2003).

Or, à l'image de l'ensemble des entreprises, celles qu'on appelle PME, rencontrent des difficultés dans leur gestion des ressources humaines. Elles sont donc amenées à innover (Trouvé, 2004). Elles constituent ainsi le terrain d'expression le plus adapté d'une forme originale d'organisation et d'emploi : le Travail à Temps Partagé.

Ce dernier ne fait cependant l'objet que de rares travaux académiques, bien qu'il concerne 210 000 cadres en France¹, catégorie à laquelle s'intéressent principalement les auteurs dans le domaine de la carrière.

¹ Source Eurostat, 2006