



**HAL**  
open science

## Les cahiers de Recherche du LAREQUOI

Christelle Perrin, Manel Benzerafa, Annie Bartoli, Sylvie Yung, Quentin Bedard, Inès Gabarret, Benjamin Vedel, Sana Saidi, Delphine Philip de Saint Julien, Fabrice Larat, et al.

► **To cite this version:**

Christelle Perrin, Manel Benzerafa, Annie Bartoli, Sylvie Yung, Quentin Bedard, et al.. Les cahiers de Recherche du LAREQUOI. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 2, 2019. hal-04647945

**HAL Id: hal-04647945**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04647945>**

Submitted on 15 Jul 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Vol. 2019/2

*Recueil de textes et articles  
des membres du LAREQUOI*

*Laboratoire de recherche  
en management  
Equipe d'Accueil n° 2452*

*Institut Supérieur de Management  
Université de Versailles Saint-Quentin*

[www.ism.uvsq.fr](http://www.ism.uvsq.fr)

**Annie BARTOLI et Fabrice LARAT**

**L'action publique responsable : tautologie ou problématique émergente**

**Delphine FRANCOIS-PHILIP DE SAINT JULIEN**

**Réponse des « survivants » à un plan de sauvegarde de l'emploi – Une grille de lecture**

**Inès GABARRET, Benjamin VEDEL, Sana SAIDI et Mohamed SELLAMI**

**Au-delà de la dichotomie « nécessité/opportunité » La complexité de la motivation entrepreneuriale et sa relation avec la croissance des entreprises**

**Claire MAURIN**

**Etude d'un management favorisant la confiance des acteurs. Le cas d'une collectivité territoriale certifiée « Qualiville »**

**Christelle PERRIN et Manel BENZERFAFA**

**Réalité et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires**

**Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI**  
**Volume 2019/2**

Achevé d'imprimé en Janvier 2020 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2019

Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

**Directrice du laboratoire Larequoi :** Annie BARTOLI  
Professeur

**Rédactrice en chef :** Delphine FRANCOIS-PHILIP DE ST JULIEN  
Maître de conférences-HDR  
[delphine.desaintjulien@uvsq.fr](mailto:delphine.desaintjulien@uvsq.fr)

**Coordination :** Sylvie YUNG  
Assistante du LAREQUOI  
[sylvie.yung@uvsq.fr](mailto:sylvie.yung@uvsq.fr)

Quentin BEDARD  
Chargé de communication  
[quentin.bedard@uvsq.fr](mailto:quentin.bedard@uvsq.fr)

#### **Auteurs des articles**

Annie BARTOLI	Professeur des universités	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ
Manel BENZERAFA	Maître de conférences	Université Paris 10
Fabrice LARAT	Directeur du CERA	ENA
Delphine FRANCOIS-PHILIP DE SAINT JULIEN	Maître de conférences - HDR	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ
Christelle PERRIN	Maître de conférences	ISM-IAE/LAREQUOI, UVSQ

#### **Auteurs des communications**

Inès GABARRET	Chercheur associé	LAREQUOI
Claire MAURIN	Chercheur associé	LAREQUOI
Sana SAIDI	Chercheur	Business School, Troyes
Mohamed SELLAMI	Chercheur	EDC, Business School, Paris
Benjamin VEDEL	Maître de conférences	LAREQUOI, IUT-UVSQ

## SOMMAIRE DU N° 2019/2

### ARTICLES

<b>Annie BARTOLI et Fabrice LARAT</b> .....	6
L'action publique responsable : tautologie ou problématique émergente	
<b>Christelle PERRIN et Manel BENZERFAFA</b> .....	20
Réalité et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires	
<b>Delphine FRANCOIS-PHILIP DE SAINT JULIEN</b> .....	37
Réponse des « survivants » à un plan de sauvegarde de l'emploi – Une grille de lecture	

### COMMUNICATIONS

<b>Inès GABARRET, Benjamin VEDEL, Sana SAIDI &amp; Mohamed SELLAMI</b> .....	54
Au-delà de la dichotomie « nécessité/opportunité »... La complexité de la motivation entrepreneuriale et sa relation avec la croissance des entreprises	
<b>Claire MAURIN</b> .....	69
Etude d'un management favorisant la confiance des acteurs. Le cas d'une collectivité territoriale certifiée « Qualiville »	

### OUVRAGES

## ***ARTICLES***

# L'action publique responsable : tautologie ou problématique émergente ?

Publié dans la Revue française d'administration publique, vol. 166, n°2, 2018

---

**Annie BARTOLI & Fabrice LARAT**

---

[annie.bartoli@uvsq.fr](mailto:annie.bartoli@uvsq.fr)

## Résumé

Lorsqu'elle se réfère à l'action publique, la question de la responsabilité prend une connotation différente et complémentaire des concepts de responsabilité administrative ou de responsabilité politique. En abordant l'action publique non seulement comme une démarche de production d'activités, mais plus précisément comme une manière particulière d'aborder les problèmes, de rechercher des solutions, et de gérer les conséquences des actions menées par les pouvoirs publics, cet article cherche à resituer le sens et la portée de la responsabilité à l'aune des mutations qui caractérisent désormais l'action conduite au nom de la puissance publique, notamment du fait des changements d'échelles et de contours. S'il peut au prime abord paraître tautologique, le concept d'action publique responsable se révèle être en fait une problématique émergente porteuse d'enjeux majeurs et révélatrice d'un certain changement de paradigme.

## Mots-clés

Action Publique, Imputabilité, Responsabilité administrative, Responsabilité managériale, Responsabilité sociétale

## Abstract

Towards a responsible public action: tautology or emerging issue? - When referring to public action, the question of responsibility takes on a different and complementary connotation to the concepts of administrative responsibility or political responsibility. By approaching public action not only as a process of producing activities, but also as a particular way of dealing with problems, seeking solutions, and managing the consequences of government operations, this article seeks to redefine the meaning and the scope of responsibilities, in the light of the current transformations of the actions carried out on behalf of the public authorities, especially because of changes in their scale and their boundaries. While at first glance it may seem tautological, the concept of responsible public action turns out to be an emerging issue with major stakes, which reveals a certain paradigm shift.

## Key-words

Public Action, Accountability, Administrative responsibility, Managerial responsibility, Societal responsibility

L'intérêt fondamental du concept d'action publique responsable<sup>1</sup> découle de la nécessité de repenser la responsabilité comme principe inhérent à l'action publique à l'aune des mutations qui caractérisent cette dernière. Parmi ces transformations, on trouve la multiplication des types de parties prenantes et des formes d'action, les interactions complexes diluant les possibilités d'imputabilité, l'imbrication des niveaux individuels et collectifs et l'atténuation de la coupure entre la dimension interne et externe de l'action des organisations. À cela s'ajoutent la perméabilité des rôles, voire un enchevêtrement des domaines de compétences des différents acteurs et niveaux d'action, de même que l'étirement de l'espace de référence de l'action publique, tant en ce qui concerne son objet (qui dans certains cas peut aller jusqu'à concerner un objectif très large comme le principe de précaution) ses frontières (qui souvent ne sont plus celles du cadre national), que son horizon temporel (qui s'inscrit de plus en plus dans le long terme)...

Parce que sa raison d'être, tout comme sa légitimité, découlent de la recherche du bien commun, l'action publique – *a fortiori* dans un État démocratique – se doit d'être responsable. Ce qui apparaît comme un postulat pour le moins évident, pose toutefois la question de la portée de la responsabilité et de ses formes d'exercice. Celles-ci existent de manière organisée pour une grande partie des éléments qui participent à l'action publique et la rendent possible, mais – ainsi que nous allons le montrer au travers de trois illustrations – elles n'existent pas toujours de manière globale, quand il s'agit par exemple de l'obligation générale pour la puissance publique de remplir des devoirs, d'assumer certaines charges et de tenir des engagements.

L'application de la responsabilité au périmètre mouvant et pour le moins extensible de l'action publique ne va pas de soi. Elle conduit en effet à lier de manière plus systématique différentes dimensions de la responsabilité (politique, administrative, managériale) à l'ensemble des formes de régulation sociale et politique pratiquées par un État post-moderne, au sein duquel la règle de droit vise, non plus à encadrer les comportements, mais à atteindre certains objectifs et à produire certains effets économiques et sociaux (Chevallier, 2017).

L'établissement d'une telle connexion est cependant d'autant plus utile que l'action publique comme cadre d'interprétation susceptible d'englober aussi bien la décision publique, sa rationalité et le rôle de l'État (Domingo, 2014, 23), est elle-même le résultat de configurations changeantes. Il s'agit en particulier de la complexification des enjeux, symbolisée par le passage d'un acteur-décideur unique (l'État) à un réseau hétérogène et interactif de participants, lequel est caractéristique de l'idée de gouvernance (Rosanvallon, 2015).

En fait, à travers la réflexion sur ce qu'est l'action publique, il s'agit de renoncer à la vision d'un volontarisme politique tout-puissant, « pour s'attarder plutôt sur la question de la mise en œuvre de ce que les pouvoirs publics affirment être leur volonté [...], et ainsi] à s'attacher à ce que les acteurs font et non plus à ce qu'ils disent qu'ils font » (Thoreau, 2012, 3).

Plus largement, il faut donc s'interroger sur la manière de penser aujourd'hui la responsabilité dans un contexte singulier qui voit s'estomper la frontière entre responsabilité politique et responsabilité administrative, de même que celle entre le public et le privé, et qui conduit à une certaine déshérence de la mise en œuvre de la responsabilité politique (Duran, 2013, 601). Ce changement de perspective induit par l'analyse en termes d'action publique est d'autant plus nécessaire que le caractère changeant de la définition de ce que pourrait être une action publique responsable s'accompagne de la difficulté de forger des

---

<sup>1</sup> Pour ce qui est de la pertinence du concept d'action publique responsable, nous nous permettons de renvoyer aux considérations figurant dans l'introduction au présent dossier thématique.

outils conceptuels permettant de saisir les recompositions de l'État en tant que référent traditionnel de l'exercice de gouvernement (Domingo 2014, 24).

Les enjeux de régulation publique qui, jusque dans les années 1980 en France, ont pu être pensés en fonction de découpages sectoriels sont devenus de plus en plus transversaux et hétérogènes dans leurs composantes et leurs implications. Ainsi que le relèvent Pierre Lascoume et Patrick Le Galès (2012, 103), rares sont les dossiers qui ne mêlent pas des dimensions économiques, techniques, environnementales, sanitaires, *etc.* Par ailleurs, les acteurs et les espaces par et dans lesquels s'invente et se pratique l'action publique se sont multipliés. L'État et son administration pyramidale ne sont plus les seuls organisateurs de l'intervention régulatrice.

L'intérêt de l'extension – du seul champ de l'administration à celui de l'action publique – du concept de responsabilité réside donc dans le fait qu'il est de plus en plus difficile de croire que les politiques publiques seraient essentiellement déterminées par de robustes institutions poursuivant leur propre logique, et par des élites œuvrant au nom de l'intérêt général. Il apparaît plutôt que l'action publique est surtout menée dans le cadre de systèmes sociaux plus ou moins autonomes qui définissent dans l'action leurs propres règles (Lascoumes et Le Galès, 2012), ce qui n'est pas sans entraîner des transformations en ce qui concerne l'objet sur lequel l'engagement de la responsabilité peut porter, ainsi que les acteurs pouvant être tenus pour responsables, ou les formes de responsabilisation pratiquées. Celui peut alors conduire à redéfinir les rapports entre fonctionnaires et élus politiques, notamment dans un processus conjoint de création de la valeur publique (Moore, 1995).

Si l'action publique représente donc l'ensemble des processus sociaux à travers lesquels sont traités des problèmes considérés comme relevant de la compétence d'autorités publiques et dont le règlement conditionne pour une part la légitimité et la responsabilité (Duran, 2001), il importe d'essayer de comprendre la nature de la relation existant entre action publique et responsabilité, prise dans un sens pluriel. Tel est l'objet du présent article, qui vise à montrer l'apport du concept d'action publique responsable au-delà de son abord apparemment tautologique, ainsi que les potentialités de cette problématique émergente, laquelle s'avère porteuse d'enjeux majeurs. Dans une première partie, nous nous emploierons à montrer en quoi consiste le changement de paradigme que représente le passage du principe de responsabilité administrative à celui de responsabilité publique ; pour ce faire, nous nous référerons à la logique générale des conséquences, notamment du fait des transformations d'échelles qui affectent l'action publique. La deuxième partie explorera deux dimensions distinctes de la responsabilité des organisations publiques, que sont le volet managérial et le volet sociétal de leurs interventions.

## **RESPONSABILITE ET ACTION PUBLIQUE :**

### **UN CHANGEMENT DE PARADIGME**

Comme le remarquait déjà Paul Ricœur il y a une vingtaine d'années (Ricœur, 1994, 29-30), l'utilisation du concept de responsabilité connaît une évolution marquée par des emplois diffus. Si la référence à l'obligation de réparer un dommage, telle qu'elle est entendue dans son usage juridique classique n'a pas disparu, la responsabilité signifie également de plus en plus l'obligation de remplir certains devoirs, d'assumer certaines charges, de tenir certains engagements. Elle est devenue « une obligation de faire qui excède le cadre de la réparation et de la punition ». Avec des auteurs comme Hans Jonas et, dans une large

mesure, Emmanuel Levinas, cette conception de la responsabilité serait même devenue un principe. Plus qu'une modification du niveau de signification, Paul Ricœur y voit une extension du champ d'application de la responsabilité, son approche d'un point de vue juridique subissant la rivalité d'autres concepts comme ceux de dangerosité, de risque ou de solidarité.

Mise en rapport avec les transformations de l'action publique, cette évolution n'est pas sans conséquences, notamment en ce qui concerne la responsabilité de l'appareil administratif en tant que bras armé de l'État. Ainsi que le relève Grégoire Bigot, la responsabilité de l'administration embrasse à la fois une question politique et une question constitutionnelle : « C'est précisément parce qu'aucun système efficace de responsabilité politique et constitutionnelle de l'administration n'a pu être organisé depuis 1789 que les juridictions se sont saisies – ou du moins ont tenté de se saisir – de la question » (Bigot 2012, 1).

Au plan juridique, la responsabilité pour faute constituait à l'origine un fondement de la responsabilité de la puissance publique. **La faute est une situation de** manquement au regard d'une obligation prédéfinie, ce qui suppose que la démonstration de la faute de l'administration soit faite par la victime du préjudice<sup>2</sup>. C'est avec l'arrêt *Cames* du 21 juin 1895 qu'est progressivement apparue la notion de responsabilité sans faute. Celle-ci est fondée sur le principe de ne pas faire supporter à un administré une charge anormale. La responsabilité sans faute repose ainsi sur la prise en compte des risques que comporte la mise en œuvre de l'action publique, et sur l'idée que l'administration peut provoquer des dommages aux administrés sans avoir commis de faute, et peut donc être tenue pour responsable même si l'action est conforme à la poursuite de l'intérêt général. Cette conception de la responsabilité s'appuie sur la théorie fondatrice de la personnalité morale de l'État élaborée par Léon Michoud, laquelle permet de justifier en droit le critère politique de puissance publique et fait de l'État le titulaire, comme sujet de droit public, d'un droit subjectif de puissance publique (Bigot, 2012, 15).

L'arrêt dit *Ville nouvelle Est* du 28 mai 1971 représente une autre étape essentielle de l'évolution de l'idée de responsabilité de l'action conduite par les pouvoirs publics. Avec cet arrêt, le Conseil d'État a approfondi son contrôle de l'utilité publique d'une opération pouvant donner lieu à expropriation en développant la théorie du bilan. Ce faisant, la plus haute juridiction administrative considère qu'une opération ne peut être légalement déclarée d'utilité publique que si les atteintes à la propriété privée, le coût financier et éventuellement les inconvénients d'ordre social qu'elle comporte, ne sont pas excessifs eu égard à l'intérêt qu'elle présente<sup>3</sup>. Ainsi, l'arrêt invite à aborder la question de la responsabilité politique de l'État au travers des conséquences de l'intervention publique, en posant la question de savoir si celles-ci apportent vraiment une solution au problème que cette intervention entend traiter au nom de l'intérêt général, ou si, au contraire, les conséquences négatives ne contribuent pas au même problème<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Dans une décision en date du 3 octobre 2018, le Conseil d'État a ainsi jugé que la responsabilité pour faute de l'État devait être engagée à raison des conditions de vie indignes réservées à un fils de harki né et ayant vécu dans des camps dits de transit et de reclassement de 1963 à 1975.

<sup>3</sup> <http://www.conseil-etat.fr/Decisions-Avis-Publications/Decisions/Les-decisions-les-plus-importantes-du-Conseil-d-Etat/28-mai-1971-Ville-Nouvelle-Est>.

<sup>4</sup> Les cas d'invalidation pour cause de bilan négatif sont rares, et rarissimes lorsqu'il s'agit de l'État (pour un exemple cf. Conseil d'État, assemblée, du 28 mars 1997, *Association contre le projet de l'autoroute transchablaisienne* n° 170856 et n° 170857, publié au recueil Lebon). Les cas d'invalidation concernent essentiellement les collectivités locales : une opération peut être considérée comme ne se justifiant pas compte tenu des besoins de la population ou parce que les ressources financières ne sont pas suffisantes au regard de son coût.

## La logique de « problèmes » et la révolution des conséquences

D'un point de vue philosophique, la responsabilité pose la question des conditions de l'imputabilité des actes ou omissions des personnes qui, du fait de leur rôle social et des fonctions qu'elles exercent, sont supposées se conformer aux devoirs et obligations liées à leur statut, et ce à la fois par rapport au bien-être des autres personnes et dans l'exécution des tâches dont elles ont la charge. L'obligation d'agir de manière responsable impliquerait par conséquent d'agir de manière à la fois raisonnable et prudente (Neuberg, 2004). Plus concrètement, être responsable, c'est répondre de ce qui vous est imputable : outre l'acte d'imputation qui conduit à la rétribution en tant qu'obligation de réparation ou de subir une peine, faisant suite au manquement à une obligation ou à une obligation de faire, l'imputabilité consiste à faire remonter « l'attribution de l'action à son auteur » (Ricœur, 1994, 30).

Le problème, comme le relève Patrice Duran, c'est qu'on ne peut analyser l'action des gouvernants uniquement sur la base de leurs intentions – lesquelles correspondent à une responsabilité morale – et il convient de prendre en compte la réalité de ce qu'il advient de celles-ci, ce qui serait l'empreinte d'une véritable responsabilité politique. Il en ressort que ce qui fait la responsabilité serait « moins à chercher dans un *a priori* des valeurs que dans un *a posteriori* des conséquences » (Duran 2013, 595). Outre les réalisations elles-mêmes, les effets indirects et secondaires des actions engagées (incluant les externalités négatives) sur les individus ou les groupes, ainsi que sur d'autres activités et sur l'environnement, voire les conséquences d'une absence d'action ou d'une absence de décision entrent également en ligne de compte dans cette approche plus globale de la responsabilité.

Dès lors que toute action procède d'un choix qui lui-même découle généralement de la perception et de la résolution d'un problème, l'approche en termes d'action publique induit un déplacement de focus : la catégorie centrale d'analyse des conséquences est alors davantage celle des résultats (*outcomes*) que des réalisations (*outputs*). En rapportant la production d'actions publiques à ses conséquences telles qu'elles peuvent être mises à jour dans un espace social déterminé, l'analyse des politiques publiques, qui s'est beaucoup développée au cours des dernières années, introduit des modifications considérables dans la gestion des affaires publiques comme dans les justifications sur lesquelles celle-ci doit construire sa légitimité (Duran, 2018, 10).

La conception traditionnelle de la responsabilité dans la conduite des affaires publiques doit beaucoup à l'idée de confrontation duelle entre l'État et ses assujettis. Le changement de paradigme induit par l'accent mis sur les conséquences consiste à passer d'une notion de service public conçu comme fourniture de services selon une logique de production, à une logique de problèmes, par nature collectifs et contextualisés, auxquels les politiques publiques sont censées apporter des solutions. Ce changement concerne aussi bien les termes des problèmes posés, le niveau d'analyse utilisé (les politiques publiques), que la manière d'appréhender et de traiter les problèmes (données statistiques et/ou intégration croissante des sciences sociales).

De fait, si la responsabilité est une dimension constitutive de l'action publique, c'est bien à travers le lien existant entre, d'une part, les problèmes considérés comme relevant de la compétence d'autorités publiques et, d'autre part, leur règlement, ce dernier conditionnant sa légitimité (Duran, 2001). L'attention portée aux conséquences modifie fondamentalement l'approche, car l'idée d'action publique responsable part d'un effet de connaissance qui conduit à tenir compte de l'ensemble des effets susceptibles d'être produits. Par ailleurs, au travers de la place qu'occupe aujourd'hui l'évaluation des politiques publiques, l'action publique détermine une responsabilité empirique et non uniquement normative (Duran,

2018, 7). Cela conduit aussi à repositionner le rôle du politique, considéré comme essentiel pour relever le défi de l'action publique responsable, notamment dans sa relation complémentaire et coordonnée avec l'administration pour la création de la valeur publique (Benington et Moore, 2011). A ce sujet, Moore (2013) met l'accent sur trois préoccupations qui doivent animer les élus et les dirigeants publics : la définition de la valeur publique (pour clarifier les finalités des services tout autant que leurs processus de production et de relation aux usagers), le besoin de légitimation (basée sur l'autorité publique et les autres parties prenantes,) et les capacités opérationnelles de réalisation des biens et services publics. La responsabilité qui en découle se trouve ainsi portée par un ensemble de parties prenantes, au sein duquel l'articulation entre les politiques et les représentants de l'administration joue un rôle important.

### **Un changement d'échelles temporelles et spatiales**

Appliqué à l'ensemble des dimensions de l'action publique, l'application du concept de responsabilité se trouve confronté à une pluralité de parties prenantes et de finalités partiellement concurrentes, ainsi qu'à la prise en compte des effets de l'action publique à plus ou moins long terme. Cela concerne l'environnement pris au sens large (qui n'est plus seulement constitué d'individus en général, mais des individus situés dans le contexte de la nature), mais aussi la responsabilité vis-à-vis des générations futures (c'est-à-dire non pas seulement les individus ou les groupes vivants, mais aussi ceux à venir).

Avec ce que certains observateurs qualifient de « mutation des temporalités combinée au bouleversement des espaces et territoires » (Commaille, 2017, 4), l'action publique connaît en effet un double mouvement qui modifie la portée de sa responsabilité. Tout d'abord, la territorialisation de l'action publique s'est traduite par un effort de spatialisation synonyme de contextualisation ; tout problème s'enracine en effet dans un territoire, même si, on le sait, les échelles de territoires peuvent considérablement varier selon la nature des enjeux concernés (Duran 2018, 12). En outre, les différents processus qui accentuent la fragmentation des organisations gouvernementales provoquent une recomposition des échelles spatiales et spatiotemporelles (Lascoume et Le Galès, 2012, 24).

Ces transformations expliquent l'émergence de ce que Pierre Rosanvallon (2015, 275) qualifie de responsabilité d'engagement face à l'avenir. Si, dans le cas où on ne dispose pas de capacité à agir sur le monde, on ne peut être tenu pour responsable de ce qui advient, il est en revanche impossible – comme nous l'avons évoqué plus haut – de faire abstraction des effets à long terme de l'action publique et des nouveaux problèmes qu'ils posent. En retour, ce phénomène soulève la question de la volonté et, derrière elle, celle de l'intentionnalité des actes ou de leurs effets. On voit là apparaître une interprétation complémentaire de la conception traditionnelle de la responsabilité qui, dans le prolongement des travaux de Hans Jonas (*Le principe responsabilité*, 1991 [*Das Prinzip Verantwortung*, 1979]) et afin de prendre en compte les implications éthiques de la science et de la technologie moderne, se définirait en fonction du pouvoir accru et potentiellement destructeur de l'Être humain sur son environnement (Neuberg, 2004, 1680).

Cette conception élargie de la responsabilité fait écho à l'idée de limitation de la liberté inscrite à l'article 4 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 : « La liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui : ainsi, l'exercice des droits naturels de chaque homme n'a de bornes que celles qui assurent aux autres Membres de la société la jouissance de ces mêmes droits. Ces bornes ne peuvent être déterminées que par la Loi ». L'idée d'une responsabilité plus globale s'appuie sur la conscience d'une double

limite : tout d'abord en tant que maillon parmi d'autres dans la chaîne des générations, et également en tant qu'habitants d'une même planète dont les ressources apparaissent comme finies et dont l'écosystème subit les effets désormais irréversibles des activités humaines. Tout cela induit une responsabilité quant à la manière dont nous utilisons les ressources naturelles, de même que par rapport au climat.

Dans cette optique, la question des effets de l'action publique se pose désormais moins au plan individuel que collectif, et prend même dans certaines circonstances une dimension mondiale. Dans le même temps, le concept d'action publique responsable comporte une dimension prospective : la responsabilité n'est désormais plus uniquement tournée vers le passé (ce qui a été fait), ni seulement centrée sur la conformité de l'acte présent par rapport aux règles et politiques en vigueur, mais vers les conséquences à venir. Elle correspond de ce fait à une idée de volonté projective, dans le double sens des effets produits par une action et des effets attendus selon la perspective stratégique qui avait été définie en amont<sup>5</sup>.

### **Les facettes multiples de l'action publique responsable**

Les différentes facettes que peut prendre le concept d'action publique responsable sont bien illustrées par les trois exemples suivants.

#### *La diffusion du principe de précaution*

Dès 1992, le traité de Maastricht prévoyait - par l'évocation du principe de précaution et d'action préventive dans son titre XVI - que les exigences en matière de protection de l'environnement devaient être intégrées dans la définition et la mise en œuvre des autres politiques de la Communauté<sup>6</sup>. Sur le plan national, la Charte de l'environnement adoptée en 2004 prévoit en son article 5 que « lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, pourrait affecter de manière grave et irréversible l'environnement, les autorités publiques veillent, par application du principe de précaution et dans leurs domaines d'attributions, à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des risques et à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin de parer à la réalisation du dommage ». Le 28 février 2005, la Charte de l'environnement a été incorporée au bloc de constitutionnalité. L'idée de responsabilité entraînée par la survenance d'un risque collectif ainsi énoncée est sensiblement différente de celle présente dans la responsabilité administrative (qui reste classiquement un risque individuel) : la réflexion moderne sur l'action publique pose ainsi clairement la question du rapport au collectif qui est en fait celui de la communauté politique de référence et de son assise territoriale (Duran, 2013, 598).

Le Grenelle de l'environnement, tant dans la démarche engagée que dans le contenu, a de la sorte représenté une approche en rupture avec la conception traditionnelle de la responsabilité. L'implication de parties prenantes multiples (représentants de l'État, des collectivités territoriales, des ONG, des entreprises, des partenaires sociaux...) pour se saisir de questions relatives aux risques et implications des actions présentes à l'égard des

---

<sup>5</sup> En ce sens, elle dépasse la simple prise en compte *ex ante* des effets d'une politique publique (études d'impact) ou de l'absence d'action de la puissance publique, et n'est pas seulement une correction *a posteriori* des dommages survenus à l'issue d'une intervention.

<sup>6</sup> Article 130 R, Traité sur l'Union européenne.

générations futures, ainsi que les traductions juridiques et réglementaires qui en ont découlé, ont matérialisé ce changement d'échelle aux plans temporel et spatial.

### *Les obligations relatives à la lutte contre le changement climatique*

La définition d'obligations relatives à la lutte contre le changement climatique constitue une autre illustration de ce changement d'échelle. Dans le préambule à l'Accord de Paris approuvé le 12 décembre 2015 à l'issue de la Conférence sur le climat (COP 21), les parties signataires déclarent que, soucieuses d'atteindre l'objectif de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, leur volonté d'apporter une riposte efficace et progressive à la menace pressante des changements climatiques en se fondant sur les meilleures connaissances scientifiques disponibles, se trouve guidée par le principe « de l'équité et des responsabilités communes mais différenciées et des capacités respectives, eu égard aux différentes situations nationales ». Conscientes que les changements climatiques sont un sujet de préoccupation pour l'humanité tout entière, elles insèrent leur volonté d'agir dans le cadre de leur souci de respecter, promouvoir et prendre en considération leurs obligations respectives par rapport à un certain nombre de grands principes, notamment « l'équité entre les générations »<sup>7</sup>.

Les engagements pris par les États signataires de l'Accord de Paris ne sont pas exempts de conséquences. Certaines organisations de protection de l'environnement choisissent la voie de la judiciarisation pour lutter contre les manquements aux obligations climatiques. Aux Pays-Bas à l'été 2015, une ONG et 900 citoyens hollandais sont en effet parvenus à faire condamner l'État néerlandais et surtout, à le contraindre officiellement à réduire de 25 % les émissions de gaz à effet de serre dans le pays d'ici à 2020. La décision rendue par le juge néerlandais le 24 juin 2015 constitue une évolution significative, en ce qu'elle retient la responsabilité d'un État du fait de son inaction face au changement climatique, laquelle se trouve qualifiée de violation des droits de l'homme.<sup>8</sup>

Plus généralement, l'éclosion d'une « responsabilité climatique », souhaitée par les environnementalistes réinterroge les conceptions traditionnelles de la redevabilité, puisque dans cette logique, la responsabilité des États pourrait ainsi être engagée toutes les fois où ils n'auront pas fait assez d'efforts pour atteindre les objectifs de réduction du réchauffement climatique.

### *La soutenabilité de la dette*

Outre la protection de l'environnement et la préservation des populations contre des risques avérés ou potentiels, une autre conception intergénérationnelle de la responsabilité prend forme. Elle porte sur les conséquences économiques et financières que fait peser le poids de la dette contractée par rapport aux générations montantes ou à venir. Dans le cadre de l'Union économique et monétaire, le traité de Maastricht limite la dette publique des États membres à 60 % du PIB<sup>9</sup>. Outre l'objectif de cohésion propre à l'espace de solidarité qu'est

---

<sup>7</sup> Préambule à l'Accord de Paris, p. 1 et 2, [https://unfccc.int/sites/default/files/french\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/french_paris_agreement.pdf). L'objectif principal tel qu'énoncé à l'article 2 est de « contenir le réchauffement climatique nettement en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels et de poursuivre l'action menée pour limiter l'élévation des températures à 1,5 °C ».

<sup>8</sup> [http://www.lemonde.fr/planete/article/2015/06/25/la-justice-condamne-les-pays-bas-a-agir-contre-le-rechauffement-climatique\\_4661561\\_3244.html](http://www.lemonde.fr/planete/article/2015/06/25/la-justice-condamne-les-pays-bas-a-agir-contre-le-rechauffement-climatique_4661561_3244.html)

<sup>9</sup> Articles 2, 4, 98 à 104 CE, introduits par le traité de Maastricht

la zone Euro, et donc d'une responsabilité de chaque État par rapport aux autres ainsi que pour la stabilité de la monnaie commune, la question de la soutenabilité de la dette publique se pose également au niveau national en termes de responsabilité économique et sociale. Sont mis en cause le caractère irresponsable d'un niveau d'endettement trop élevé et le poids reporté sur les générations montantes et à venir. Aux yeux de certains économistes, « la dette publique a donc bien à voir avec les générations futures, mais d'une façon plus complexe et ambivalente que le simple legs d'un engagement futur. La responsabilité de la génération qui laisse une dette publique est engagée vis-à-vis des autres générations, par les conséquences redistributives de la dette publique et de la créance sur la collectivité » (Timbeau, 2011)<sup>10</sup>.

## **LA RESPONSABILITÉ REVISITÉE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

Qu'elle soit individuelle ou collective, la responsabilité est le corrélat de l'autonomie des acteurs et de leur capacité d'agir, et, de ce fait, des choix (ou parfois de l'absence de choix) qu'ils font. Pour ce qui est des organisations en charge du pilotage et de la mise en œuvre de l'action publique et qui, à ce titre, sont délégataires d'une partie de l'autorité étatique et bénéficiaires de ressources et moyens financés par les contributions publiques, leur responsabilité découle des fonctions qu'elles sont censées assurer, mais aussi de la portée de leur intervention. C'est surtout à leur niveau que se manifestent les conséquences du changement d'échelles précité.

L'existence de deux sources de la responsabilité que sont les politiques publiques d'une part, et les valeurs qui leur confèrent du sens (dont la solidarité, la sécurité à travers le principe de précaution...) d'autre part, ont produit, au travers de transformations mutuelles, deux figures de la responsabilité : l'une qui serait fonctionnelle, l'autre subjective. Dans la seconde, on passe d'une idée de la responsabilité avec une visée d'efficacité dans la recherche d'une fin définie, à une responsabilité ayant une visée avant tout morale, autrement dit, d'un désinvestissement à un réinvestissement moral du sujet (Gagnon et Saillant, 2004). On peut donc distinguer un volet gestionnaire ou managérial de la responsabilité des organisations publiques et un autre qui serait d'ordre sociétal.

### **La dimension managériale de l'action publique responsable**

La responsabilité des organisations publiques à l'égard de la société fait partie intégrante de leur vocation et de leur mission en tant qu'instrument de la puissance publique, ce qui signifie qu'elle pourrait être considérée comme « allant de soi ». Toutefois, les modalités de mise en œuvre de l'action publique soulèvent des questions et des options qui peuvent aller au-delà du contenu-même des missions qui les fondent, voire dans certains cas les compromettre. En complément de ses dimensions institutionnelles et juridiques, la responsabilité de l'action publique peut également être comprise comme celle du pilotage de ses processus et des résultats qu'elle produit de manière plus ou moins performante. En outre, la responsabilité porte également sur l'effectivité de la mise en œuvre des politiques

---

<sup>10</sup> Pour Timbeau, notre responsabilité ne se limite pas à n'avoir aucun lien avec les générations futures, en leur laissant par exemple un environnement immaculé, mais consiste à intégrer le lien intergénérationnel.

publiques et des décisions politiques, sachant que l'écart entre le discours et la réalisation peut s'avérer important.

Si l'on admet que les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, nécessitent d'être gérées afin de mener à bien leur mission fondamentale et tenir compte des attentes et intérêts de leurs principales parties prenantes, il apparaît que la dimension managériale de leur responsabilité concerne également les conséquences dans le temps et dans l'espace des méthodes et modalités de gestion choisies et mises en œuvre.

C'est dans cette optique qu'il faut interpréter le fait que la responsabilité de la puissance administrative ne répond plus seulement à une fonction de réparation voire de sanction, mais qu'elle a également une vertu incitative en ce qu'elle permet justement à l'administration d'envisager de tirer les enseignements de ses dysfonctionnements pour parfaire ses méthodes dans la voie d'une bonne ou meilleure administration (Belrahi-Bernard, 2014, 438). Une action publique responsable doit donc également s'intéresser aux processus de réalisation opérationnelle de l'activité publique (laquelle est consommatrice de moyens humains, financiers, matériels ou informationnels pour produire des résultats), ainsi qu'aux modalités de définition et de mise en œuvre des politiques publiques et à la prise en compte de leurs conséquences, notamment lorsque celles-ci sont sources de difficultés imprévues (Duran, 2010).

En effet, tout comme l'entreprise marchande, les organisations publiques sont des organismes de production d'activités, avec des acteurs multiples contribuant à leur réalisation dans des systèmes socio-politiques et organisationnels complexes. Des processus managériaux de finalisation, organisation, animation, et contrôle, y sont à l'œuvre, ce qui conduit à un fonctionnement et à la génération concomitante de dysfonctionnements plus ou moins bien anticipés et régulés (Bartoli et Blatrix, 2015). Ces processus managériaux renvoient ainsi à une chaîne de responsabilités, en vue de produire les actions visées de la façon la plus conforme et performante possible, en tenant compte de leurs effets tant internes qu'externes.

### **La dimension sociétale de la responsabilité des organisations publiques**

Dans la mesure où dans la logique de recherche de la performance, la catégorie centrale d'analyse de l'action publique est celle des réalisations, alors la question de la responsabilité de gestion des services publics est supposée se rapporter d'abord aux résultats immédiats ou intermédiaires, avant la prise en compte de ses effets à long terme. Cependant, pour Pierre Rosanvallon (2015, 265), cette approche très comptable de la responsabilité publique est à rapprocher du recours de plus en plus fréquent à la notion à connotation managériale de gouvernance (qui tend à remplacer celle plus politique de gouvernement). Cela témoigne aussi de la difficulté à savoir qui est vraiment responsable d'une décision, son imputabilité étant minée par l'opacité croissante des processus de décision, lesquels sont souvent caractérisés par des itérations, et par la complexification des structures gouvernementales.

Paul Ricœur rappelle à ce sujet la place qu'occupe la métaphore du compte (dans le sens de « mettre une action sur le compte de quelqu'un ») dans le jugement d'imputation, puisque le verbe latin *putare* implique le calcul (*comput*), « suggérant l'idée d'une étrange comptabilité morale des mérites et des défaillances, comme dans un livre de compte à deux entrées : recettes et dépenses, débit et crédit » (Ricœur, 1994, 31).

On peut objecter à cette conception étroite de l'imputabilité que la responsabilité dans les organisations publiques comme privées n'est pas uniquement de nature gestionnaire, c'est-à-dire liée à la réalisation d'objectifs à échéance proche ou à la manière dont sont menées les activités de l'organisation et gérés ses personnels<sup>11</sup>. Outre la dimension politique, administrative et gestionnaire de l'action publique, il existe en effet une responsabilité des organisations publiques envers la société, qui fait écho au concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) pour les organisations du secteur marchand<sup>12</sup>. Cette dimension sociétale demande elle aussi à ce que les individus ou organisations agissant sur leur environnement répondent de leurs actes, y compris quand ceux-ci, par les effets qu'ils produisent, dépassent le périmètre immédiat de leur domaine d'activité (service marchand ou public, objectif d'une politique publique donnée) et peuvent avoir des répercussions plus larges. Ce faisant, on passe d'une logique de responsabilité dans le sens de devoir rendre des comptes (*being accountable*) par rapport aux ressources confiées et objectifs assignés, à celle plus étendue d'une action publique qui serait en elle-même responsable car se rapportant au pouvoir d'agir directement ou indirectement sur le réel, au nom de l'intérêt général et à travers des politiques publiques et services publics.

En participant à l'énoncé et la mise en œuvre de politiques publiques, les organisations publiques engagent donc leur responsabilité tant au niveau des choix que des réalisations et des conséquences (Duran, 2013, 594).

\*

\* \*

Les questions soulevées dans cet article font ressortir en creux les problèmes qui découlent de l'application à l'action publique du concept de responsabilité. Tout d'abord, outre une forme globale (et par conséquent difficilement imputable) de responsabilité collective qui concernerait essentiellement les États en tant que référents traditionnels de l'action du gouvernement et principaux acteurs de l'action publique, on note l'émergence de ce qu'un observateur avisé qualifie de « responsabilité spécifique du dirigeant ministériel », responsabilité d'ordre managérial qui n'est ni celle d'ordre politique – classiquement attribuée au ministre -, ni la responsabilité administrative de l'agent public<sup>13</sup>. Cette responsabilité du cadre dirigeant est liée au bon emploi des moyens dont il a la charge, à la mise en œuvre de processus appropriés, et à l'obtention des résultats escomptés : en France, les dispositifs introduits par la LOLF et de la rémunération modulable des directeurs d'administration centrale visent à aller dans ce sens (Vigouroux, 2012, 571).

Ce qui ferait ainsi son apparition serait une double identité du fonctionnaire comme acteur central de l'action publique : celle, héritée de l'époque moderne, de l'agent responsable qui doit répondre de ses actes et peut en conséquence être exposé à diverses sanctions, et celle, produit de la « post-modernité », de l'agent responsabilisé par le management participatif qui l'amène à être considéré comme membre d'une équipe, et par la déontologie qui vise à prévenir les conflits et les fautes (Garbar, 2015,18-19)<sup>14</sup>. Dès lors, on peut se

---

<sup>11</sup> Même si la manière dont sont atteints ces objectifs peut également poser des problèmes de responsabilité comme le montrent les risques psycho-sociaux.

<sup>12</sup> Sur cet aspect, voir les développements d'Annie Bartoli dans l'introduction du présent dossier thématique.

<sup>13</sup> Rappelons que l'article 28 du Statut de la fonction publique fait de tout fonctionnaire - quel que soit son rang dans la hiérarchie - le responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. « Il n'est déchargé d'aucune des responsabilités qui lui incombent par la responsabilité propre de ses subordonnés ».

<sup>14</sup> Analysant les politiques de modernisation de l'administration, Mathilde Collin (2015) identifie trois types de responsabilisation : par la contractualisation, par l'autonomie administrative et la participation des agents, et par la performance et l'évaluation.

demander dans quelle mesure la transformation des rôles qui a lieu en lien avec la dimension managériale de la responsabilité contribue à une redéfinition du rapport traditionnel entre fonctionnaires et politiques et pose éventuellement un problème de légitimité.

Dans la même veine, la question des conséquences, désirées ou non, qui découlent des politiques publiques et de leurs réalisations ne peut ignorer les modalités conduisant à ces mêmes réalisations. Aussi, les processus de consultation des parties prenantes, l'implication de l'encadrement dans les démarches de modernisation, les objectifs de maîtrise des dépenses de l'administration, tant dans leurs réussites que dans leurs échecs ou difficultés, la perspective stratégique visant la création d'un futur favorable, et le pilotage du changement pour y parvenir, toutes ces pratiques renvoient à l'étroite imbrication des dimensions internes (managériales) et externes (sociétales) de la responsabilité de l'action publique.

L'action publique pouvant à la fois être comprise comme un vaste espace de négociation et de relations de pouvoir entre une multitude d'acteurs privés et publics, et comme un commandement visant à résoudre des problèmes au nom du bien commun (Lascoumes, Le Galès, 2012, 25), la pluralité des parties prenantes de l'action publique et la complexité des interactions entre elles rendent particulièrement difficiles l'imputabilité et la reddition de compte, de même que les éventuelles sanctions.

De fait, élément structurant majeur de la relation entre gouverné et gouvernant, le principe de responsabilité ne peut être compris qu'en étant resitué dans le cadre d'une économie générale de la puissance et de la vulnérabilité constitutive de la démocratie (Rosanvallon, 2015, 253-254). Dans l'optique du passage éventuel d'une démocratie de représentation à une démocratie d'interaction ou d'appropriation (Rosanvallon, 2005), le concept d'action publique responsable n'en prend que plus d'importance car il soulève *in fine* la question du bien commun et de sa définition. C'est encore plus le cas dans des circonstances où, en voulant trouver des solutions à un problème donné, à un moment donné, et pour une catégorie de publics donnée, on crée d'autres problèmes. A cela s'ajoute le fait que la logique des conséquences met fin à l'égalité des usagers et produit une particularisation des publics (Duran, 2013, 597), ce qui renforce les incertitudes et indéterminations qui se posent dans la définition du bien commun. A la difficulté récurrente que rencontre l'imputabilité dans un contexte marqué par une grande pluralité et hétérogénéité de parties prenantes de l'action publique (*too many hands*)<sup>15</sup>, s'ajoute la difficulté de la diversité des expressions sociales à prendre en compte dans la conduite des politiques publiques (*too many voices*) (Rosanvallon, 2015, 272).

Dans un cadre d'élargissement spatio-temporel de la responsabilité, en multipliant considérablement les intérêts en présence et en renforçant les incertitudes, la question du choix inhérent à la décision d'agir ou non, au nom de la collectivité et avec ses moyens, devient donc encore plus problématique. Le double souci d'une interdépendance potentiellement positive entre les générations et de responsabilités réciproques peut en effet se heurter à l'absence d'homogénéité et à des écarts sociaux concernant les populations en question, y compris entre groupes d'âge (Lefèbvre, 2001, 142). Ce choix devient particulièrement délicat quand certaines décisions publiques portant sur des questions sociales, économiques ou politiques comportent des enjeux distributifs, redistributifs ou de régulation.

---

<sup>15</sup> D'où la question posée par Alexandre Siné (2001, 49) de savoir si, compte tenu du fait que l'autorité politique n'a pas le monopole du pouvoir et que le pouvoir est diffus, on peut accepter que la responsabilité politique soit elle-même diffuse.

Tout cela nous renvoie paradoxalement à la nature politique de la responsabilité de toute action collective. En effet, si la raison d'être de l'action publique intègre la création d'un ordre social et politique par la régulation des tensions et l'intégration des individus et des groupes au sein d'une société, (Domingo 2014, 23), se pose alors la question des arbitrages entre les priorités de ces différents groupes et de la définition de l'intérêt général. Face à la pluralité des représentations légitimes concernant ce qu'est ou devrait être l'intérêt général, de même qu'au dépassement du cadre de l'Etat-nation qui le définissait historiquement, son interprétation n'est plus univoque et ne peut plus seulement être portée du point de vue de la seule administration, comme cela a pu être le fait par le passé. Cela engendre une difficulté particulière pour définir la portée exacte de la responsabilité et par conséquent pour définir des mécanismes d'imputabilité et de mise en cause.

Par ailleurs, si la question de la coordination de l'action n'a jamais été aussi délicate et obsédante du fait de sa complexité, le règlement de problèmes collectif par des mesures prises au nom du bien commun et en mobilisant des ressources publiques n'a, lui aussi, jamais autant posé le problème de la définition la responsabilité : à savoir, comment identifier qui est responsable (individuellement et collectivement), de quel choix (à supposer qu'une décision puisse être isolée d'autres dont elle dépend), devant qui (et quel lien avec l'espace de représentation politique) et avec quelle possibilité de sanction.

Parce qu'elle combine les dimensions juridique, politique, éthique et managériale de ladite action, ce que pourrait - ou devrait - être une action publique responsable soulève, on le voit, de nombreux défis. Le plus important est certainement la nécessaire articulation des différentes sphères de responsabilisation (*corporate, hierarchical, collective and individual accountability*) identifiées par Mark Bovens (1998), qui pose la question de la gouvernance de l'action publique, notamment en termes d'architecture organisationnelle et de modes de régulation.

En cela, ces défis nous invitent à nous interroger sur ce qu'est le sens d'une action publique responsable. Pour reprendre des catégories d'analyses utilisées par Aristote, il apparaît que le travail administratif, comme celui de gestion, qui permettent aux différentes mesures constitutives de l'action publique de voir le jour et d'être mises en œuvre, relèvent de la *poièsis* du fait de leur caractère instrumental, car elles débouchent sur une création nouvelle. En revanche, l'action publique qui en est le résultat est, en soit, un exercice du politique (*politikè*). Celui-ci se manifeste en effet dès que des personnes se rassemblent pour parler d'une situation commune et décider d'agir ensemble afin de changer cette situation, donc de se mobiliser pour mener une action collective<sup>16</sup>. Loin d'être marginalisée par la dimension managériale de la production d'activités, la question politique est au centre l'action publique responsable et les enjeux qui en découlent ne sauraient être ignorés.

*Les auteurs tiennent à remercier Patrice Duran pour ses commentaires et suggestions avisés.*

---

<sup>16</sup> Dans *Qu'est-ce que la politique*, Hannah Arendt (2014, 236) souligne à juste titre que « du pouvoir surgit partout où les hommes agissent ensemble, et l'agir-ensemble des hommes se produit essentiellement dans l'espace politique ». L'essence de la politique se trouve dans la pluralité et dans la manière dont les êtres humains la gèrent, notamment en ce qui concerne l'action collective. Arendt rappelle par ailleurs qu'en grec, les mots *arkhein* et *pratein* désignaient les deux moments de l'action : son commencement et son aboutissement ; le premier, en référence au « guide » qui initie l'action, ayant également pris le sens de commandement. Dans la pratique, ces deux fonctions distinctes (commandement et exécution) sont étroitement mêlées.

## REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES

- Arendt, Hannah (2014), *Qu'est-ce que la politique ?*, Point Seuil.
- Bartoli, Annie et Blatrix, Cécile (2015), *Management dans les organisations publiques. Défis et logiques d'action*, Dunod, Paris.
- Benington, John, et Moore, Mark (2011), *Public Value. Theory and Practice*, Palgrave.
- Belrhali-Bernard, Hafida (2014), « Responsabilité », in *Dictionnaire d'administration publique*, sous la direction de Nicolas Kada et Martial Mathieu, Presses universitaires de Grenoble, 437-438.
- Bigot, Grégoire « La responsabilité de l'administration en France », *Jus Politicum*, n° 8, septembre 2012
- Bovens, Mark (1998), *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations*, Cambridge University Press.
- Chevallier, Jacques (2017), *L'État post-moderne*, 4ème édition, LGDJ-Lextenso
- Collin, Mathilde (2015), « Politiques de modernisation et responsabilisation », *La semaine juridique*, Edition administrations et collectivités territoriales, n°10-11, 9 mars 2015, 38-42.
- Commaille, Jacques (2017), Préface, in Jacques Chevallier, *L'État Postmoderne*, 4ème édition, LGDJ-Lextenso, 3-6.
- Domingo, B (2014) « Action publique », in *Dictionnaire d'administration publique*, sous la direction de Nicolas Kada et Martial Mathieu, Presses universitaires de Grenoble, 2014, 23-24.
- Duran, Patrick (2001), « L'action publique, un procès sans sujet », in Pouchet A., *Sociologies du travail : quarante ans après*, Paris, Elsevier, 2001.
- Duran, Patrice (2010), *Penser l'action publique*, 2e Edition. LGDJ, Paris.
- Duran, Patrice (2013) « La responsabilité administrative au prisme de l'action publique », *Revue française d'administration publique*, 2013/3 (n° 147), 589-602.
- Duran, Patrice (2018), « L'évaluation des politiques publiques : les sciences sociales comme sciences de gouvernement » *Idée économiques et sociales*, n°193, Septembre 2018, 6-27.
- Gagnon, Éric et Saillant, Francine « Sources et figures de la responsabilité aujourd'hui », *Éthique publique*, vol. 6, n° 1 | 2004 : Que reste-t-il du bien commun ?
- Garbar, Christian (2015), « De la responsabilité à la responsabilisation des fonctionnaires : propos introductifs », *La semaine juridique*, Edition administrations et collectivités territoriales, n°10-11, 9 mars 2015 17-20.
- Lascoume, Pierre ; Le Galès, Patrick (2012), *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin.
- Moore, Mark (1995), *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Harvard University Press
- Moore, Mark (2013), *Recognizing Public Value*, Harvard University Pres
- Neuberg, Marc (2004), « Responsabilité », in Monique Canto-Sperber (éd.) *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, 1679-1687.
- Ricœur, Paul (1994), « Le concept de responsabilité. Essai d'analyse sémantique », *Esprit*, novembre 1994, 29-48.
- Rosanvallon, Pierre (2010), *La légitimité démocratique*, Point Seuil.
- Rosanvallon, Pierre (2015), *Le bon gouvernement*, Seuil.
- Sine, Alexandre (2001), « Responsabilité politique : de la fin du modèle weberien aux nouvelles figures de légitimation de l'action publique », *Politique et management public*, 19-2, p. 45-62.
- Thoreau, François : « Pierre Lascoumes, Patrick Le Galès, *Sociologie de l'action publique* », *Lectures* [En ligne], Les comptes rendus, 2012, mis en ligne le 23 août 2012, consulté le 20 avril 2018.
- Timbeau, Xavier (2011) « Solidarité intergénérationnelle et dette publique », *Revue de l'OFCE*, n°116, Janvier 2011, 191-212.

# Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires

AIRMAP – Gestion et management public – Volume 5, n°2, 2016

\_\_\_\_\_ **Christelle PERRIN & Manel BENZERFA** \_\_\_\_\_

[Christelle.perrin@uvsq.fr](mailto:Christelle.perrin@uvsq.fr)

## **Résumé :**

Cette recherche vise à mettre en évidence les processus qui conduisent les acteurs de l'ESS à s'engager dans l'évaluation de l'utilité sociale (ÉUS) mais aussi à en présenter les principaux enjeux qu'ils soient affichés ou non dans le cadre d'une gouvernance territoriale.

**Mots clés :** Économie Sociale et Solidaire, Évaluation de l'utilité sociale, Indicateur d'Utilité Sociale, Management, Gouvernance.

## **Abstract:**

This research focuses on the realities and challenges of social utility evaluation and the use of socially indicators over a territory. We aim to highlight the processes leading players to identify and evaluate their social utility, and to present the main issues in terms of territorial governance.

**Key words:** Social and solidarity-based economy, Social utility evaluation, Social Indicators, Management, Governance.

En France, le ministère de l'Économie et des Finances définit l'économie sociale et solidaire (ESS) comme étant « un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale »<sup>17</sup>.

La notion d'utilité sociale (US) sur laquelle nous avons choisi d'orienter notre recherche, caractérise ces organisations de l'ESS et permet de les distinguer d'autres formes d'organisations notamment des organisations à but lucratif. Elle participe à leur légitimité sur un territoire où les frontières sont de plus en plus poreuses entre les organisations.

Bien que revêtant, à l'origine, une forte connotation juridique et fiscale qui a ensuite été complétée par des approches socio politiques, cette notion n'a de valeur que si l'on peut mesurer son impact sur un territoire. Cette réflexion nous a donc conduit à nous interroger sur la place de l'évaluation de l'utilité sociale sur un territoire.

L'objectif de ce travail est principalement exploratoire. Il vise à apporter un éclairage sur la réalité de l'évaluation de l'US et l'utilisation des indicateurs d'US sur le territoire. Sur un sujet aussi vaste, plusieurs interrogations méritent d'être posées. Au-delà des discours, pourquoi les organisations sociales et solidaires (OSS) s'engagent-elles dans la mise en place d'indicateurs d'utilité sociale et pour quelles finalités et quelle responsabilité devant quels acteurs ?

Pour tenter de répondre à ces interrogations nous nous sommes focalisés sur les indicateurs d'insertion par l'activité économique mis en place dans des associations dont c'est la mission principale (*voir supra*). La démarche adoptée par les organismes étudiés exige un accompagnement méthodologique par un expert et bénéficie d'un support documentaire (guide méthodologique, étude de cas, ...). Cependant cette démarche peine à se généraliser. Pour mener cette recherche nous nous sommes appuyés sur les résultats des travaux sur l'utilité sociale ainsi que sur les indicateurs de mesure de la performance.

Nous souhaitons ainsi mettre en évidence les processus qui ont conduit les acteurs de l'ESS à s'engager dans l'évaluation de l'utilité sociale (ÉUS) mais aussi à en présenter les principaux enjeux qu'ils soient affichés ou non dans le cadre d'une gouvernance territoriale.

Dans une première partie nous définissons les contours de l'US et les principaux apports théoriques qui contribuent à la réflexion sur l'ÉUS et les indicateurs d'utilité sociale (IUS). Dans une seconde partie, nous exposons les principaux résultats issus d'une enquête terrain qui nous permet d'afficher les ambitions et les réalités de l'ÉUS. Notre troisième partie traite des principaux enjeux de l'ÉUS et des perspectives qu'elle peut offrir.

## **1. LES CONTOURS DE L'UTILITE SOCIALE**

### **1.1. Aspect juridique, réglementaire et fiscal de la notion d'utilité sociale**

Le concept d'utilité sociale reste un concept flou qui est difficilement définissable. S'il est à la portée de tout le monde de comprendre qu'une organisation ait une réelle utilité et un impact sur le territoire, il est toutefois difficile d'en donner une définition universelle. C'est pourquoi les chercheurs l'appréhendent plutôt comme un ensemble d'effets sur l'économie et la société (Gadrey, 2004). Pour autant toute organisation exerce une action sur l'économie et la société. C'est pourquoi les approches juridiques et fiscales viennent réglementer l'exercice de ces organisations sociales et solidaires en vue de les distinguer d'autres acteurs à but lucratifs par exemple.

---

<sup>17</sup> Une définition très complète est donnée dans l'article 1 de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Plusieurs conditions juridiques et fiscales permettent de déterminer qu'une organisation fonctionne en respectant la notion d'utilité sociale. Elles ont été définies dans différentes instructions fiscales à partir des années 1970<sup>18</sup> : la non lucrativité, la gestion désintéressée et le réinvestissement des excédents, la justification que les projets de l'Organisation Sociale et Solidaire (OSS) apportent une réelle plus-value sociale qui ne rentre pas en concurrence avec une ou plusieurs entreprises du secteur privé lucratif. Cette justification permet de leur octroyer un statut fiscal particulier.

Concernant le service que ces organisations doivent rendre, il doit s'adresser en priorité aux personnes qui ne satisfont pas les situations économiques et financières leur permettant de bénéficier de tels services sur le marché. Les coûts de ces services sont par conséquent inférieurs à ceux que propose le marché. Enfin, les OSS ne doivent pas faire de publicité en dehors des campagnes de générosité et la diffusion d'informations aux bénéficiaires et partenaires de l'OSS.

Les débats sur l'ESS change petit à petit de tournure pour laisser de côté cette « vision fiscaliste » et s'acheminer vers des réflexions sur le fonctionnement de ces organisations.

## **1.2. Approche organisationnelle et socio-économique de l'utilité sociale**

En 1995, le CNVA (Conseil national de la vie associative) propose d'autres critères qualitatifs en plus de ceux définis ci-dessous, pour déterminer une OSS. Ainsi, il met en avant le fonctionnement démocratique, la primauté du projet sur l'association, l'existence d'un agrément.

En 2000, le rapport Lipietz propose trois dimensions de l'utilité sociale : l'utilité écologique, l'utilité sociale comme « action en faveur des pauvres », l'utilité sociale relevant du « halo sociétal » (création de liens sociaux).

Le rapport Gadrey (2004), identifie quant à lui cinq thèmes d'utilité sociale : l'utilité sociale à forte composante économique ; l'égalité, le développement humain et le développement durable ; le lien social et la démocratie locale ; les contributions à l'innovation sociale, économique et institutionnelle ; l'utilité sociale « interne » avec des effets possibles de contagions « externe ».

Enfin, la loi du 31 juillet 2014<sup>19</sup> renforce encore le poids des organisations de l'ESS qui représentent aujourd'hui 10% du PIB et 2,3 millions de salariés. Cette loi introduit également l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » dans le code du travail et de nombreux autres éléments sur le statut juridique et la forme sociale des OSS.

## **1.3. L'utilité sociale, une notion en recherche de consolidation**

La notion d'utilité sociale est au croisement de multiples enjeux (Trouvé, Jolivet, 2009). Elle nous interroge sur les frontières entre public-privé-social. Elle nous questionne sur les modèles de régulation sur le territoire qui sont parfois basés sur des logiques de marché mais également sur des logiques sociales. Les acteurs publics et privés doivent alors identifier les activités soumises uniquement aux lois du marché, de celles à mi-chemin entre le marché et la régulation sociale, de celles uniquement basée sur les logiques de service public. Ces frontières à mi-chemin entre le social, le service public et le marchand, s'avèrent

---

<sup>18</sup> Voir l'arrêt du conseil d'État du 30 novembre 1973 de l'affaire « de la clinique Saint Luc » qui marque le début du cadre du droit fiscal pour les OSS, l'instruction fiscale du 27 mai 1977 qui inscrit le concept d'utilité sociale et celle du 15 septembre 1998 qui insiste sur la gestion désintéressée des OSS.

<sup>19</sup> <http://legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/7/31/ERNX1315311L/jo/texte>

être de plus en plus floues et nécessitent souvent la coopération de tous pour un développement économique durable du territoire.

Trouvé précise qu'au-delà d'une définition claire et unanime de l'utilité sociale, cette dernière s'inscrit autour de trois registres : le registre institutionnel qui fait référence aux normes et procédures associées, le registre identitaire qui participe à la légitimité des acteurs sur un territoire et à leur reconnaissance, et enfin le registre axiologique qui regroupe tous les acteurs aux attentes différentes autour de valeurs communes.

En pratique, le contenu de l'utilité sociale est le produit d'une construction sociale à un moment donné. Il dépend des rapports entre les pouvoirs publics et les diverses parties prenantes de l'ESS. L'évolution des relations notamment contractuelles (marchés publics ou subvention) entre pouvoirs publics et associations, la démultiplication des interlocuteurs du fait de la décentralisation ou de la pression européenne sur la définition des services sociaux d'intérêt général (SSIG), sont des évolutions qui ont fait émerger depuis quelques années le thème de l'évaluation de l'utilité sociale.

#### **1.4. L'évaluation de l'utilité sociale**

Selon Gadrey et Jany-Catrice (2012), une société qui attribue de la valeur à ces bénéficiaires collectifs doit aussi accepter d'y consacrer des ressources publiques<sup>20</sup> tout en demandant évidemment aux structures qui bénéficient de ces ressources de rendre des comptes, non seulement sur le plan financier, mais aussi sur celui de la production d'utilité sociale. D'où l'exigence d'évaluation des actions sous l'angle de leur utilité sociale. Pour les acteurs de l'ESS l'évaluation se présente plutôt comme une nécessité puisqu'il s'agit de faire reconnaître et de valoriser la production d'utilité sociale spécifique (Parodi et Manoury, 2007), une production plus large que celle valorisée par les évaluations purement quantitatives auxquelles ils sont soumis de la part notamment des pouvoirs publics.

Gardin et al. (2014) résument les conséquences de l'évaluation de l'utilité sociale en quatre éléments : 1) l'instauration d'une relation de négociation et de construction entre institutions publiques et acteurs de l'ESS ; 2) la reprise en main du processus d'évaluation par les acteurs de l'ESS, en étant partie prenante à part entière pour limiter l'incertitude radicale qui caractérise leur contexte économique (baisse du soutien public, réforme territoriale, délégation de service public, crise de légitimité de l'État, etc.) ; 3) le décloisonnement des politiques sectorielles dans un souci de cohérence générale de l'action publique<sup>21</sup> ; 4) réfléchir à l'évaluation de l'utilité sociale conduit à se concerter entre acteurs. Ce processus de concertation peut être un appui à la concertation pour l'élaboration d'autres politiques publiques, des politiques plus respectueuses des citoyens, de la nature<sup>22</sup>.

Si elle est souvent présentée comme démarche participative, la réalisation de l'évaluation de l'utilité sociale peut prendre différentes formes (auto-évaluation, co-évaluation, processus d'évaluation conjoint) et recourir à plusieurs méthodes (la monétarisation, le sondage, la concertation, etc.). Elle aboutit à la mise sur pieds d'« indicateur de mesure de l'utilité sociale » (IUS).

Ainsi les acteurs de l'ESS ne s'extrait pas de la tendance globale d'introduction d'outils issus de la gestion privée, par objectifs et porteurs d'une culture de résultats tels que les indicateurs au même titre que d'autres types organisations (les administrations de l'État depuis la promulgation de la loi organique des lois de finances LOLF en 2001 qui leur impose de produire des indicateurs dans les projets et rapports annuels de performance) et

---

<sup>20</sup> Ce qui est le cas qu'il s'agisse de subventions, d'exonérations d'impôts divers, de possibilités de recours à des emplois aidés, etc.

<sup>21</sup> Les auteurs citent à titre d'exemple : débattre autour de l'utilité sociale de l'alimentation permet de faire dialoguer les dimensions (et donc les acteurs et les services qui les portent) de l'environnement, de l'économie, de l'agriculture ou encore de la consommation, etc.

<sup>22</sup> Les retours que nous avons pu obtenir à partir du terrain nous pousse à modérer la teneur de ses conclusions (voir infra).

domaines (la responsabilité sociale, sociétale et environnementale qui connaît un renforcement des devoirs des entreprises et des exigences de publication sous la forme d'indicateurs, entre autres) historiquement non concernés par ces outils.

### **1.5. Les raisons et les conditions de mise en œuvre des IUS par les acteurs de l'ESS**

Outre les logiques légales qui incitent les OSS à mettre en place des indicateurs d'utilité sociale (IUS), d'autres facteurs contribuent à leur émergence. D'une part, les OSS dans un souci de rationalisation s'engagent dans des processus qualité et vers plus de performance. D'autre part, les OSS sont dépendantes des parties prenantes avec qui elles travaillent, que ce soit d'un point de vue financier ou idéologique et sont redevables de leurs actions. Enfin, elles doivent installer et conforter leur légitimité sur le territoire. L'intérêt pour l'évaluation est croissant et des réseaux d'acteurs de l'ESS, tel que la COORACE, formalisent et proposent des méthodologies destinées à accompagner les OSS pour la mise en place d'IUS. Pour autant peut-on dire que ces OSS soient soumises à un certain isomorphisme ?

Dans une recherche menée par Barman et MacIndoe (2012), les auteurs démontrent que la mise en place des indicateurs dépendrait de l'organisation elle-même et non pas des pressions institutionnelles qui s'exerceraient sur elle. En effet, la volonté de mise en œuvre de tels indicateurs relèverait, selon eux de plusieurs critères : le potentiel organisationnel de l'OSS ; la préexistence de procédures déjà formalisées à travers, par exemple, de règles, valeurs, normes ; la présence de personnel compétent pour mettre en place ces IUS mais aussi la « capacité » de l'organisation. La « capacité » correspond à la quantité d'effort nécessaire mesurée à partir du delta différentiel entre la situation existante et celle que l'OSS souhaiterait atteindre. En effet, la mise en application d'indicateurs est un processus souvent long et coûteux.

Les auteurs démontrent également que la mise en place d'IUS n'est pas conditionnée à l'obtention de financement public. Ainsi il n'existerait pas de réelle pression des bailleurs publics pour la mise en place de processus d'évaluation ce que démentent toutefois Trouvé et Jolivet (2009), qui précisent que l'évaluation est souvent commanditée par le financeur et est réalisée en conformité à la définition réglementaire<sup>23</sup> c'est-à-dire en comparant les résultats aux objectifs assignés et ceci, surtout dans le domaine de l'insertion par l'économie. D'autres critères influencent ces organisations sur leur motivation à s'engager dans le développement d'indicateurs : Par exemple l'âge de l'organisation (les jeunes organisations, en recherche de légitimité s'engageront plus facilement dans ce processus), la dépendance à l'environnement (les organisations philanthropique qui doivent régulièrement justifier de leur activité auprès des donateurs). Les raisons qui conduisent les OSS à s'engager dans la mise en place d'indicateurs relève donc de raisons purement individuelles et propres à chaque organisation.

Pour autant, une fois la question de l'engagement dans un tel processus posée, celle de la définition des indicateurs reste entière : pour qui, comment, dans quel but, pour quelle performance ?

Toute la spécificité réside dans ces organisations qui sont hétérogènes, hybrides et multidimensionnelles. Il devient donc plus délicat de définir des indicateurs en fonction d'une seule cible à atteindre. C'est pourquoi (Trouvé et Jolivet, 2009) précisent que l'intérêt ne réside pas tant dans l'évaluation liée aux indicateurs que dans les relations que celle-ci permet d'entretenir avec les différents acteurs de l'OSS. L'intérêt de la mise en place des indicateurs résiderait donc plus dans la démarche que dans la recherche d'un résultat. Une

---

<sup>23</sup>(décret du 18 novembre 1988)

démarche qui nécessite de redéfinir la stratégie de l'organisation en fonction de la mission qu'elle s'est assignée.

### **1.6. L'évaluation de l'utilité sociale : une responsabilité devant qui ?**

L'évaluation de l'utilité sociale pose alors la question de la responsabilité des OSS, devant qui, comment ? Même si des OSS trouvent un certain intérêt à mettre en place des indicateurs (lié à une politique qualité, moyen de revoir sa stratégie et ses priorités,...), il n'en demeure pas moins qu'ils servent aussi à justifier auprès des parties prenantes, leur activité, et contribuent donc à façonner leur légitimité (Williams et Taylor, 2013). Pour autant, cela oblige l'OSS à définir les parties prenantes devant lesquelles elle est responsable et redevable. Aussi, il y aura autant d'objectifs qu'il y a de parties prenantes, ce qui permet de comprendre pourquoi il est si difficile de définir avec justesse des indicateurs uniques. Les OSS ne s'intéressent donc pas tant aux indicateurs eux-mêmes, qu'au support que constitue ces indicateurs pour communiquer efficacement auprès des parties prenantes et légitimer leur action. Cela nécessite donc d'une part, de bien connaître ces parties prenantes et d'autre part de s'intéresser à leurs attentes (Edwards et Hulme (1996), Najam (1996)). Barraket et Yousef pour (2013), pointent le fait que cette méthodologie inductive est préférable à celle qui consisterait à ne communiquer que les résultats des indicateurs indépendamment des attentes des parties prenantes.

Toutefois, Williams et Taylor (2013) précisent que la responsabilité dans ce type d'organisation n'est pas uniquement binaire mais multi directionnelle. La responsabilité peut être binaire dans les relations financières qu'entretient l'OSS avec ses bailleurs, mais aussi hiérarchique, de court terme ou de long terme. La responsabilité peut être vue comme un vecteur stratégique (Brown et Moore, 2001). Rarement la responsabilité dans les organisations non marchandes est appréhendée sous le seul spectre de la vision instrumentale. Pour Williams et Taylor (2013), la responsabilité doit être appréhendée dans un cadre holiste de responsabilisation ou doivent être pris en compte toutes les attentes des parties prenantes mais aussi les impacts, le tout encadré dans des règles, valeurs et normes. On peut donc penser que c'est la synergie entre tous ces acteurs qui vont être source de performance, d'innovation, et donc de création de valeur dans un objectif de création de sens autour de l'utilité sociale sur un territoire. Le mécanisme de confiance prend alors tout son sens dans ce contexte.

Nous souhaitons éclairer tous ces apports par une étude de cas que nous avons menée au sein des acteurs de l'ESS. Nous en présentons dans la partie suivante les principales modalités.

## **2. L'ÉVALUATION DE L'UTILITE SOCIALE : ENTRE AMBITIONS ET REALITES**

Notre implication dans l'économie sociale et solidaire nous a conduits à rencontrer et à échanger avec les organisations sociales et solidaires, notamment sur leur volonté de mettre en place de telles évaluations. Nous avons souhaité en savoir plus afin de ne pas tomber dans l'angélisme de telles initiatives. Nous souhaitons donc à travers cette recherche, qui se veut exploratoire, présenter les différentes facettes de l'évaluation de l'utilité sociale pour mettre en lumière la réalité du processus mais aussi les enjeux sous-jacents qui pourraient être exploités par ces OSS. Nous présentons dans cette partie le design de la recherche, notre méthodologie et les principaux acteurs rencontrés puis nous exposons nos principaux résultats qui seront complétés dans la prochaine partie sur les enjeux identifiés.

## 2.1. Design de la recherche, méthodologie et présentation des acteurs

Pour comprendre la réalité du processus d'évaluation, nous sommes allés à la rencontre de plusieurs acteurs avec des profils différents (voir tableau 1). Nous avons procédé à une série d'entretiens semi-directifs avec les acteurs présentés dans le tableau ci-dessous. Ces entretiens, d'une durée de 2 à 3h ont été élaborés sur la base d'un guide réparti en 5 volets : origine des IUS, Contenu, processus d'élaboration, exploitation, IUS et gouvernance.

Nous avons limité le périmètre de cette étude à la phase amont. Travailler sur les impacts des évaluations menées est pour le moment impossible étant donné que les OSS n'avaient pas assez de recul pour nous les communiquer pour les raisons que nous exposons ci-après. Cela pourra faire l'objet de travaux ultérieurs. Outre les interviews menés, nous nous sommes appuyés également sur une analyse approfondie de la documentation relative au sujet (guides méthodologiques, référentiels d'IUS, rapports d'évaluation, fiches de synthèse, etc.).

Tableau 1 – Personnes interviewées

Organisme	Personne rencontrée	Rôle dans la démarche d'ÉUS
<b>AIDER</b> Entreprise de l'ESS	<b>Isabelle Drienne-Lemaire,</b> Directrice d'AIDER	A récemment mis en place une démarche d'ÉUS
<b>COORACE</b> Fédération nationale de l'économie sociale et solidaire	<b>Anne-Claire Pignal,</b> Responsable recherche & innovation sociale	Pilote du dispositif ÉUS au niveau national
<b>Culture et Promotion</b> Cabinet de conseil	<b>Hélène Duclos</b> Consultante	Est à l'initiative de la conception de la démarche méthodologique d'ÉUS auprès des OSS
<b>CRESS LR</b> Chambre Régionale de l'ESS Languedoc Roussillon	<b>Benoît Holley,</b> Responsable de l'ESS à la CRESS	A participé aux travaux de l'ESS en tant que représentant de la région
<b>Région Languedoc Roussillon</b>	<b>Laurent Bastide,</b> Animateur du réseau ESS	A participé aux travaux de l'ÉUS et de mise en place des IUS

AIDER<sup>24</sup> est une entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire au statut associatif qui propose une mise à disposition de personnels en situation précaires, aux entreprises, aux collectivités, aux associations et aux particuliers sur différentes filières métiers: nettoyage, manutention, restauration collective, entretien d'espaces verts, petits travaux du bâtiment etc... Les missions et les valeurs de cette organisation portent sur l'accompagnement et le respect de la personne dans son projet individualisé, la participation à la richesse socio-économique du territoire, la satisfaction des donneurs d'ordre et des clients. AIDER fait partie de la fédération COORACE (fédération nationale de l'économie sociale et solidaire) et est inscrite dans une démarche qualité CEDRE (spécifiques aux OSS) et ISO. Sa directrice, Isabelle Lemaire a finalisé son processus de mise en place des indicateurs d'utilité sociale.

La COORACE est une fédération et un réseau d'acteurs de l'ESS. Elle rassemble **plus de 500 entreprises militantes** réparties sur l'ensemble du territoire et vise à accompagner les OSS sur toutes les problématiques liées à leur métier. La COORACE propose une démarche d'ÉUS à ses adhérents et les accompagne dans la mise en place des IUS.

<sup>24</sup> Source : site de l'association AIDER : <http://www.ass-aider.fr>

La COORACE travaille avec Hélène Duclos consultante, formatrice en sciences politiques et sociales et membre de « Culture et Promotion (C&P) », une association nationale d'éducation populaire<sup>25</sup>. Hélène Duclos est identifiée comme étant un acteur clé dans l'accompagnement pour la mise en place des IUS. Nous nous sommes appuyés sur leurs travaux qui sont documentés via des guides et des exemples accessibles en ligne

Nous avons également interviewé Monsieur Bastide de la CRESS (Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire) qui est partie prenante dans l'impulsion pour la mise en place des indicateurs et enfin, un acteur public territorial, Monsieur Holley, représentant de la Région Languedoc Roussillon, qui a contribué à la réflexion sur la mise en place des ÉUS et qui nous a livré ses impressions sur ce sujet.

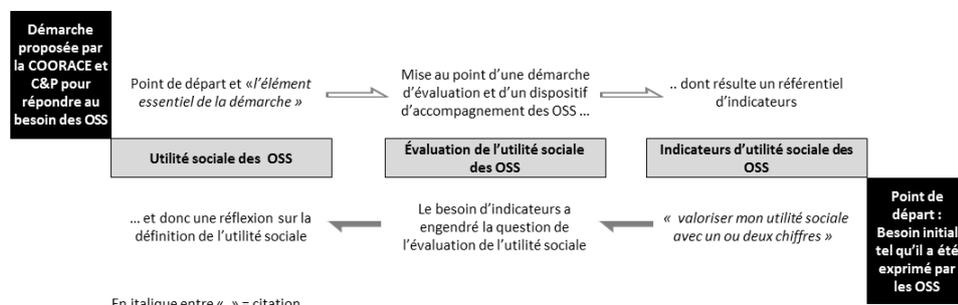
Les principaux résultats nous éclairent dans un premier temps sur les processus de mise en place des IUS (de l'émergence à la mesure) pour ensuite exposer les différentes facettes.

## 2.2. Le processus de mise en place de l'ÉUS : de l'émergence à la mesure

### 2.2.1. Émergence ...

Nous avons identifié deux sources d'émergence de mise en place de l'ÉUS. D'une part, elle est à l'origine d'une réflexion générale sur l'utilité sociale menée par les acteurs de l'ESS pour aboutir à un référentiel d'indicateurs, d'autre part, elle est issue d'un besoin des OSS qui cherchent à savoir comment justifier de leur utilité sociale sur un territoire.

Figure 1- Processus d'émergence de la démarche de mise en place des indicateurs



Cette démarche a été enclenchée dans les années 2000 sous l'impulsion de quelques acteurs de l'ESS qui ont émis le besoin de valoriser leur US par le biais d'indicateurs. Ce besoin a été à l'initiative des travaux menés dans un premier temps par C&P seule, dans le secteur culturel notamment, puis en collaboration avec la COORACE en 2011 et 2012. L'objectif de la fédération était de « *montrer que (nos) entreprises conventionnées Insertion par l'Activité Économique jouaient un rôle beaucoup plus large que la simple insertion socioprofessionnelle* » et se positionnaient en tant que « *développeur de territoire solidaire et ou de contributeur à un nouveau modèle de développement économique solidaire du territoire* ». Pour autant, ces acteurs manifestaient leurs difficultés à identifier et valoriser leur US : « *...elles le faisaient déjà difficilement sur la partie insertion socioprofessionnelle mais alors pour aller au-delà c'était encore plus dur* ». Ainsi, a émergé l'idée de développer une démarche « *atrayante* » par le biais d'un accompagnement sur l'ensemble des étapes du processus dont nous présentons les caractéristiques.

<sup>25</sup> La démarche a été développée depuis une dizaine d'années. Hélène Duclos est présentée, par l'ensemble des interlocuteurs, comme un acteur central de la démarche. Elle a conçu et mise en place dans plusieurs organisations en France et à l'étranger.

## 2.2.2. ... d'une auto-évaluation, participative, nécessairement accompagnée

...

La démarche proposée par la COORACE et C&P est présentée comme une auto-évaluation<sup>26</sup> réalisée par la structure à sa demande<sup>27</sup>. Elle associe l'ensemble des parties prenantes à la démarche d'évaluation. Cette dernière est accompagnée par un tiers extérieur qui joue le rôle d'observateur, qui apporte une expertise méthodologique et qui intervient plus directement sur certains aspects (par exemple, la construction du référentiel d'IUS) (Avisé, 2007).

La première étape de cette démarche, et la plus importante, porte sur une réflexion sur les enjeux de l'ÉUS au cours d'une session collective animée par un accompagnateur externe et regroupant tous les acteurs concernés ainsi que l'ensemble des parties prenantes internes et externes impliquées (dirigeants et membres de l'organisation, bénévoles, usagers, pouvoirs publics élus ou administratifs, partenaires techniques, financeurs, etc.). Ce travail aboutit à une définition collective l'utilité sociale. Le croisement des points de vue vise à identifier les différents registres de l'utilité sociale (voir infra) de l'entité ou du secteur d'activité. Ces registres seront ensuite traduits en critères d'évaluation (voir infra) à partir desquels les indicateurs sont définis.

La définition des indicateurs s'appuie souvent sur les dispositifs déjà existants dans l'organisation afin de ne pas alourdir le travail des salariés et bénévoles et les processus. Ce travail de co-construction peut durer jusqu'à deux ans, il participe à un apprentissage collectif par le biais d'échanges réguliers.

## 2.3. ... qui aboutit au développement d'un système de mesure

« Les acteurs associatifs ne doivent pas attendre que les pouvoirs publics définissent seuls les critères de mesure : ils doivent anticiper et définir leurs propres critères d'évaluation » (Avisé, 2007). Les OSS se saisissent des supports et accompagnements mis à leur disposition pour définir ces IUS, soit de leur propre initiative, soit sous l'impulsion plus ou moins explicite de leurs bailleurs qu'ils soient privés ou publics.

Les phénomènes mesurés sont situés sur trois niveaux de lecture : les registres, les critères et les indicateurs :

- **Les registres** sont les dimensions d'apports au territoire que l'entreprise souhaite mettre en avant. Ce sont des familles de critères.
- **Les critères** sont des caractéristiques spécifiques sélectionnées pour être observées lors de l'évaluation. Ils se construisent en détaillant les registres de l'utilité sociale.
- **Les indicateurs** sont des « instruments de mesure » pour évaluer les critères. Ils peuvent être qualitatifs et quantitatifs. On distingue trois types d'indicateurs :
  - *Les indicateurs de réalisation* mesurent ce qui est fait et comment, c'est-à-dire les activités et pratiques ou processus mis en œuvre pour réaliser une action.
  - *Les indicateurs de résultat* mesurent ce que cela produit, c'est-à-dire ce que la structure produit à la fin de son action. Les résultats sont directement imputables à l'action de la structure.
  - *Les indicateurs d'impact* mesurent ce à quoi l'entreprise contribue, c'est-à-dire les conséquences imputables à l'action de l'entreprise, mais que des facteurs extérieurs peuvent influencer. Les impacts peuvent être souhaités par la structure ou induits.

---

<sup>26</sup> Par simplification nous utiliserons le terme évaluation de l'utilité sociale (ÉUS).

<sup>27</sup> Il n'existe à l'heure actuelle aucun dispositif institutionnel (national ou européen) qui imposerait ce type d'évaluation ou qui en dessine le contenu.

Un lien de cause à effet est supposé, mais non démontré, entre les trois types d'indicateurs. Une quatrième catégorie d'indicateurs dits « de contexte » peut être ajoutée. Le but est de resituer les résultats de l'évaluation dans le contexte local pour en relativiser la portée ou le contraire. L'ensemble de ces éléments constitue *le référentiel de l'ÉUS*. La source ou l'outil de collecte est précisé afin de s'assurer que les indicateurs choisis sont accessibles. Le tableau suivant illustre ce référentiel. Il s'agit d'un extrait du référentiel d'évaluation de l'utilité sociale de l'association AIDER.

Tableau 2 – Extrait du référentiel d'IUS de l'association AIDER

Registre	Critères	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Alternatives Économiques	Coopération	Nombre d'instances et de groupes de travail auquel participe AIDER sur le territoire	Nombre de conventions de partenariats signées	Nombre d'actions mises en œuvre impulsées par AIDER
	Renforcement de la RSE	Nombre d'actions d'information/ de démarchage d'entreprises sur la RSE	Nombre de conventions de partenariats signées	Nombre d'entreprises faisant appel à AIDER grâce à la RSE
	Prise en compte de l'environnement	Partenariats mis en place dans le cadre du maintien à domicile (MAD) axés sur l'environnement	Nombre de conventions de partenariats signées	Nombre de MAD générées / nombre d'emplois créés
	Évolution des représentations sur l'IAE	Nombre d'instances, groupes de travail, séminaires où participe AIDER		Nombre de sollicitations extérieures pour que AIDER soit témoin
	Nouveaux modèles	Nombres d'information sur AIDER comme nouveau modèle économique		Nb de sollicitations de nouveaux clients ou partenaires de par le statut d'AIDER comme nouveau modèle

Il est communément admis en contrôle de gestion qu'un indicateur n'a de sens qu'au vue de l'atteinte d'un objectif. L'objectif est supposé exprimer l'ambition ou l'orientation stratégique que l'organisation a choisie ou qui lui a été dictée. Or la notion d'objectif en tant que telle est absente de ce socle d'évaluation. Ce dernier est présenté comme ayant été conçu « *pour porter un autre regard que celui de l'évaluation de l'efficacité* ». Il s'agit d'une auto évaluation où les acteurs sélectionnent eux-mêmes les critères sur lesquels ils souhaitent observer leur utilité sociale. Il est donc extrêmement difficile d'apporter un jugement sur la pertinence de ces choix. Ajoutant à cela le fait que la formulation très vague et générique des critères ne permet pas d'extraire une stratégie d'action globale ou au niveau d'un registre. Les critères peuvent être, comme c'est le cas pour l'exemple ci-dessus, complètement hétérogènes et situés à des niveaux différents (processus interne, facteur clé de succès, modèle économique, etc.) et aucun lien de causalité n'est établi entre eux.

Au niveau des indicateurs l'idée de mesurer l'impact à plusieurs niveaux (direct immédiat jusqu'à l'impact indirect à long terme) est à la fois intéressante et réaliste. Nous constatons

néanmoins la modestie et la relative pertinence des indicateurs face à la nature des phénomènes mesurés. On note ainsi sur l'extrait du référentiel affiché plus haut que l'indicateur « nombre de conventions de partenariats signées » est destiné, seul, à mesurer le résultat au niveau de trois critères à la fois larges et ambigus qui sont : la coopération, le renforcement de la RSE et la prise en compte de l'environnement.

Le choix d'indicateurs essentiellement quantitatifs pour la mesure de l'impact n'est pas une règle générale. Nous avons observé dans d'autres OSS le recours à des indicateurs plus qualitatifs comme « la confiance en soi » ou « la montée en compétence » dans le domaine de l'emploi.

## 2.4. Les différentes facettes de la mise en place des ÉUS

La mise en place de la démarche d'ÉUS nous amène à formuler plusieurs constats.

### 2.4.1. Une implication variable des acteurs internes et externes

L'implication dans la démarche d'ÉUS dépend du degré d'adhésion des acteurs au projet d'évaluation. Ce degré d'adhésion peut être très variable au sein d'une même catégorie d'acteurs selon si le projet est porté par l'entité elle-même (ou un ensemble d'entités) ou s'il est perçu comme une obligation subie par les OSS de la part des financeurs.

Dans le cas des travaux conduits par la Chambre Régionale de l'Économie Sociale Languedoc-Roussillon (Cress LR) entre 2005 à 2008, sur la thématique de l'US et de sa mesure, ce sont les OSS eux-mêmes qui étaient à l'origine de la démarche. Ces derniers agissaient principalement dans le domaine de l'insertion économique et étaient peu satisfaits des évaluations purement quantitatives à laquelle ils étaient soumis de la part notamment des pouvoirs publics « *Les pouvoirs publics ne nous évaluent que sur un aspect de retour à l'emploi des salariés en insertion (pour lequel l'État fixe un objectif en terme de % de sortie dynamique)* ». Les acteurs considéraient cet indicateur très restrictif car il ne prenait pas en compte tout ce qu'ils produisaient, notamment au regard du contexte de plus en plus difficile de retour à l'emploi, du fait que les personnes accueillies étaient de plus en plus éloignées du marché du travail, etc. « *Ce mesureur ne prenait pas en compte tout ce que les acteurs faisaient en matière de resocialisation, recouvrement d'une certaine estime de soi. Tous ces aspects plus qualitatifs sont complètement méconnus de la part des pouvoirs publics. Donc ils n'étaient pas satisfaits d'un mode d'évaluation purement quantitatif* ».

#### *Périmètre du projet pilotées par la Cress LR*

Cette démarche a mobilisé près d'une trentaine de structures de l'ESS dans deux départements :

En 2007 dans le Gard, avec 10 associations, 2 coopératives et 1 mutuelle ;

En 2008 :

- dans les Pyrénées Orientales, avec 4 associations et 2 coopératives ;
- dans le Gard, avec 7 associations, 1 coopérative et 1 mutuelle.

Parallèlement, un comité technique réunissant des membres des têtes de réseau régionales de l'ESS a été constitué, avec un double objectif :

- suivre les travaux menés et déterminer dans quelle mesure ceux-ci peuvent croiser leurs propres préoccupations ;
- permettre une prise en compte des spécificités propres à chacun de ces réseaux, aussi bien en matière de domaines d'activité couverts que de formes d'entreprise considérées.

Cependant, si les représentants des pouvoirs publics (services déconcentrés de l'État et collectivités territoriales) ont participé à l'élaboration d'un référentiel de l'US lequel a été collectivement validé par les acteurs, ils n'ont pas pour autant intégrés ces critères dans les évaluations traditionnelles. « *Les pouvoirs publics venaient à nos réunions parce qu'ils étaient intéressés et qu'ils suivaient ces structures donc tout ce qu'elles peuvent faire les intéresse, pour autant ils n'en tenaient pas compte dans le financement par exemple. Du coup pour les structures elles-mêmes l'enjeu et l'intérêt étaient limités. Ils n'avaient pas une incitation forte pour se lancer dans une démarche lourde, etc.* ».

#### **2.4.2. Le portage politique de l'US/l'ESS**

Au niveau de l'État, l'ESS est rattachée à deux entités sans une clarification des liens entre les deux : la direction générale de la cohésion sociale rattachée au ministère des Affaires Sociales, de la Santé et des Droits des Femmes d'une part, et le secrétariat d'État chargée du commerce, de l'artisanat, de la consommation et de l'économie sociale et solidaire auprès du ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique<sup>28</sup>. Cette dualité est aussi visible au niveau du pilotage des instruments à l'ESS. Alors que la loi Économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 est portée par le secrétariat d'État, le programme n° 304 du budget de l'État intitulé « *inclusion sociale, protection des personnes et économie sociale et solidaire* » de la mission « *Solidarité, insertion et égalité des chances* » se trouve sous la responsabilité de directrice générale de la cohésion sociale. En termes de communication politique, un portail dédié à l'ESS existe pour retracer les actions menées par le secrétaire d'État.

Le terme d'utilité sociale n'apparaît qu'une seule fois dans la présentation stratégique du Projet Annuel de Performance (PAP) de 2015, programme 304. Le texte souligne l'importance accordée à ce secteur considéré comme *l'un des secteurs de développement les plus prometteurs* au vue des enjeux qu'ils représentent en matière *d'une économie de proximité, de cohésion, de créations d'emploi et de besoins sociaux des territoires*.

En termes de dépenses l'action 12 du programme 304 est dotée 4722 K€<sup>2930</sup> destinés, entre autres, à soutenir le développement et la structuration de ce secteur, à favoriser l'émergence de nouveaux modèles économiques de développement, à appuyer les capacités d'innovation des entreprises associatives, coopératives et mutualistes, et à favoriser l'expérimentation en lien avec les orientations européennes pour l'entrepreneuriat social. Cependant, ces finalités affichées au niveau de la présentation stratégique du programme 304 ne se traduisent par aucun objectif ni indicateur « labellisés » (Auteur, année) permettant de cerner l'engagement de l'État dans ce secteur.

#### **2.4.3. Une démarche ajustable mais qui demeure lourde pour des structures souvent modestes qui manquent de compétences dédiées**

Comme toute démarche d'instrumentation de gestion, l'ÉUS est un processus lourd et très exigeant en termes de ressources et de temps. Un des facteurs clé de succès de la démarche réside dans le fait qu'elle soit conçue et mise en place comme une *offre complète* avec un accompagnement méthodologique tout au long de la démarche et jusqu'à l'analyse

<sup>28</sup> Les OSS peuvent également avoir des interlocuteurs en fonction de leurs domaines d'activité (ex. La délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et les directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi DIRECCTE ; le ministère en charge de l'environnement pour certains, de la culture pour d'autres, etc.).

<sup>29</sup> Le mécanisme de comptabilité d'analyse de coût de l'État ne permet pas de valider ce montant ni de retracer l'ensemble des crédits destinés à secteur.

<sup>30</sup> 0,0017 du total des crédits du programme 304, hors titre 2 dépense de personnel mais sans aucune autre précision de la nature exacte de ces crédits. Et 0,005 du total des crédits consacrés à l'économie classique si l'on ne considère que le programme 134 « *Développement des entreprises et du tourisme* ».

des résultats. L'enjeu se situe ensuite lors de l'exploitation par les membres de l'entité qui sont souvent découragés d'une part face au volume de travail que nécessite l'alimentation des indicateurs.

Les réponses apportées sont alors très variables : opter pour une démarche progressive « *il y aura des choses qu'on ne va pas approfondir, d'autres qu'on travaillera moins. Mais au moins on sera capable de produire des éléments d'analyse sur l'ensemble des critères d'US qui ont été identifiés* » ; réduire l'ambition du projet pour adapter la démarche d'ÉUS aux moyens de l'entreprise « *on essaye d'adapter le niveau d'ambition aux moyens réels. On n'est pas non plus sur des indicateurs types LOLF avec des descriptifs d'une 1/2 page* » ; mutualiser l'expertise au niveau d'un réseau.

Néanmoins au-delà de la charge de travail, qui est une problématique classique et récurrente, c'est parfois l'apport même des IUS qui est remis en question voire, l'exploitation des données collectées par les OSS « *nous avons travaillé avec le réseau des coopératives d'activité et de l'emploi sur la mesure des IUS, mais ça reste très partiel. Nous avons avancé sur quelques indicateurs mais cela reste très insatisfaisant du point de vue de la mesure et de ce que ça permettait de mettre en évidence. Les résultats obtenus notamment sur les indicateurs qualitatifs étaient très difficilement exploitables* ».

Toutefois, les accompagnateurs s'accordent à dire que « *Les IUS n'ont certainement pas bouleversé leur façon de faire. Ça leur a confirmé un certain nombre de choses qu'ils savaient peut être de façon intuitive. La mesure a permis d'objectiver des intuitions et de les confirmer* ».

Ce constat permet d'expliquer la faible diffusion de ces indicateurs au niveau des OSS. À défaut d'une statistique précise la Coorace estime qu'une douzaine d'adhérents sont engagés dans le dispositif sur un total de 500. Le nombre devient 20 si l'on inclue les acteurs non adhérents. Une autre explication plus spécifique aux IUS peut être avancée, elle est liée à la complexité de l'opérationnalisation des phénomènes mis sous contrôle.

#### **2.4.4. Des difficultés accentuées par la complexité des phénomènes à appréhender et à mettre sous contrôle**

Le socle des IUS comporte une grande proportion d'indicateurs dits qualitatifs qui mettent, ou plutôt tentent de mettre, sous contrôle des phénomènes intangibles, vagues, à géométrie variables pour lesquels il n'existe pas de définition préalable (exemple : valeurs sociales hors marché, surplus de solidarité, confiance de soi, etc.). Nous retrouvons les mêmes difficultés en matière de mise sur pieds des indicateurs d'apprentissage organisationnel sur les tableaux de bord prospectifs ou Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (Auteur, année) ; Oriot et Miniaszeck (2001) ou encore en matière de définition des indicateurs socio-économiques notamment dans les projets annuels de performance (Boussard et Loriol (2009), Brunetière (2010), Eyraud & al. (2011)). Ces indicateurs ne sont par ailleurs pas « agrégeables » et ne fournissent pas non plus une évaluation arithmétique globale de la création de valeur (Poincelot É., Wegmann G., (2005)). Ces caractéristiques font que les IUS ne peuvent pas être envisagés dans une optique comparative en tant que tels, puisque la définition d'un même phénomène peut être différente d'un OSS à l'autre dans un même secteur et sur un même territoire.

Ces difficultés sont surmontées, pendant la phase d'élaboration par l'accompagnement méthodologique permettant de développer des échelles de mesure spécifiques dont l'objectif est de s'accorder sur une définition unique des phénomènes. Mais elles resurgissent pendant la phase d'exploitation à cause de la complexité des mécanismes d'alimentation « *Le fait d'avoir des BDD et des chiffres ça rassure. Aller faire des entretiens c'est compliqué. Reconnaître que l'usager sur le terrain a une parole et que cette parole a de la valeur peut-être autant qu'un chiffre, cela ne va pas de soi* ».

### **3. AU-DELA DES CONTRAINTES, LES MULTIPLES ENJEUX DE L'ÉVALUATION DE L'UTILITÉ SOCIALE...**

Partant du constat que l'adhésion pour la mise en place des IUS dans le domaine de l'ESS reste très parcellaire et ne dépend que de la volonté de quelques-uns, il est légitime de se poser la question de la réelle nécessité de mettre en place de tels processus qui sont considérés par certains comme contraignants et bureaucratiques. Au regard des entretiens menés, notamment avec les OSS, nous identifions cependant un certain nombre d'enjeux liés à l'utilisation des IUS, non plus comme une fin en soi, mais plutôt comme un outil visant à la promotion des OSS sur un territoire.

#### **3.1. Les IUS : outil de co-construction de sens**

La mise en place d'une EUS permet à l'OSS de réfléchir sur sa stratégie et de définir clairement les missions et les valeurs qui soutiennent cette association. La réflexion engendrée par la mise en place des IUS participe à l'apprentissage collectif et au partage de points de vue des salariés, des administrateurs et des partenaires, sur le sens donné aux actions menées par l'organisation.

Selon Anne-Claire Pignal, « même s'il est vrai que l'attention des acteur-trice-s (de l'ESS mais aussi des partenaires) se porte souvent au premier abord sur les indicateurs, se centrer uniquement sur les indicateurs d'US rend difficile la mise en lumière de la vraie plus-value recherchée (et peut-être constatée) par les acteur-trice-s d'une démarche d'EUS : les OSS s'engagent dans ce type de démarche d'« auto évaluation accompagnée » surtout pour mieux valoriser leurs apports, également pour améliorer leur pilotage et « resouder » leurs parties prenantes. Les indicateurs sont des moyens (parmi d'autres, comme des données qualitatives), une fois qu'on (les parties prenantes) a identifié les différents apports de l'organisation sur le territoire, pour évaluer puis tirer une analyse et la partager avec les acteur-trice-s d'un territoire ».

#### **3.2. Les IUS comme outil de communication**

Une fois la stratégie clairement définie, les IUS peuvent servir de support à une communication ciblée à destination des différentes parties prenantes de l'OSS. Mais comme le souligne I. Lemaire, cette communication est adaptée à chaque besoin des partenaires. Il ne s'agit donc pas d'annoncer les résultats bruts des évaluations que d'enclencher une discussion sur l'utilité sociale du partenariat. Car même si un partenariat nécessite la mise en place de contrats, c'est dans la communication et les échanges que se nouent les relations de confiance. Cette relation est particulièrement importante dans les associations en général, dans la mesure où elle n'est pas uniquement établie sur des critères financiers mais parce qu'elle s'inscrit dans des valeurs et normes partagées (Auteur, année).

#### **3.3. L'US comme point de départ à de nouvelles coopérations sur le territoire**

C'est donc autour de ces liens et synergies créés et renforcés entre les acteurs que peuvent alors émerger des pratiques innovantes et constructives sur un territoire. Le cas de l'association AIDER est un bon exemple. Cette association qui met à disposition du personnel en situation précaire auprès des collectivités, des entreprises et des particuliers a décidé de coopérer avec une agence d'intérim pour que celle-ci puisse bénéficier des contrats qu'AIDER ne peut pas honorer et réciproquement. Ces deux organisations qui d'apparence pourraient être vues comme concurrentes et donc compétitives, travaillent en fait sur deux champs complémentaires, l'une sur des profils en situation précaire et l'autre

sur des profils pointus. Une coopération de confiance permet alors de réorienter des offres vers l'organisation au champ de compétence concerné. Ce partenariat s'apparente plus à une relation de coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996) ou se mêle à la fois de la coopération et de la concurrence. Il s'inscrit dans un mode relationnel qui repose à la fois sur le comportement des acteurs mais qui varie aussi en fonction de la position des organisations dans ce secteur ainsi que de leur besoins en ressources. Face aux difficultés rencontrées par les organisations quelles qu'elles soient, dans un contexte économique morose, ce type d'alliance permet d'unir les efforts et d'en partager les résultats. Bien sûr, cette relation n'est viable que si elle s'inscrit dans une relation « gagnant-gagnant ». Aussi il appartient aux acteurs de favoriser cette dynamique en développant la réciprocité, la communication, la confiance afin de limiter les comportements déviants et opportunistes.

### **3.4. Une gouvernance revisitée**

Ces outils et démarche contribuent à améliorer la gouvernance de ces organisations sur plusieurs registres. D'une part, la réflexion portée sur l'EUS et la co-construction engagée pour la mise en place des indicateurs abouti dans un premier temps à une harmonisation des pratiques qui en interne facilite la fluidité du travail. Cela permet également d'avoir une définition plus claire des objectifs ou enjeux d'utilité sociale pour l'OSS sur un territoire et contribue à la transparence et la communication vis-à-vis des partenaires externes. L'ensemble de ces effets impactent directement la prise de décision qui devient alors plus performante car plus proche des enjeux stratégique de l'organisation, plus proche des besoins et attentes des parties prenantes et en harmonisation avec les équipes en interne.

### **Conclusion**

Cet article est une première étape d'un programme de recherche qui porte sur l'utilité sociale, l'évaluation et la mise en place d'indicateurs dans les organisations sociales et solidaires. Actuellement très peu d'articles abordent cette problématique de l'évaluation dans les OSS. Nous avons voulu mettre en évidence, à travers cette recherche exploratoire, les raisons qui ont amenées les acteurs de l'OSS à recourir aux indicateurs et à la manière dont ceux-ci ont été déployés.

Cette recherche exploratoire nous conduit à formuler plusieurs constats. Même si les acteurs de l'ESS ont manifesté un réel intérêt pour engager une réflexion sur l'utilité sociale et ses modalités d'évaluation, la mise en application reste cependant plus difficile. D'une part, la définition des indicateurs reste complexe car les phénomènes qu'ils mesurent le sont encore plus, d'autre part, cela mobilise beaucoup d'énergie et de bonne volonté dans un secteur d'activité où certaines organisations n'ont pas les capacités humaines ou organisationnelles pour porter ce type de démarche (77,5 % des établissements de l'ESS sont des micro-établissements de 0-9 salariés<sup>31</sup>). Enfin, même si les pouvoirs publics ont été partie prenante de cette réflexion, dans la pratique, ces indicateurs ne sont pas toujours pris en compte par les bailleurs.

La mise en place des indicateurs soulève de nombreuses questions déjà abordées dans différentes recherches. Ces questions portent plus particulièrement sur leur utilité, voire leur instrumentalisation. Michel Berry (1983) nous interpelle sur le rôle des instruments de gestion et sur le pouvoir, dans « l'ombre », qu'ils peuvent exercer sur une organisation. Nos observations réaffirment les conclusions de Berry sur l'origine des changements en matière d'instrumentation de gestion. L'auteur souligne le rôle des experts et des institutions

---

<sup>31</sup> Observatoire national de l'ESS – CNCRES, d'après Insee Clap 2013, dans : Conseil national de l'économie sociale et solidaire, Panorama de l'économie sociale et solidaire en France, édition 2015, page 4.

extérieures dans l'introduction des nouveaux outils de gestion. Il considère que les changements importants proviennent souvent de l'extérieur. En effet, la mise en place des indicateurs est le fruit de jeux d'acteurs, de pression d'organisations externes, d'interventions d'experts pour la mise en place de ces indicateurs. C'est ce que nous avons montré en mettant en évidence dans le besoin de légitimation de l'association AIDER et les rôles joués respectivement par Hélène Duclos (expert) de l'association culture et promotion et de la COORACE.

Nous ne pouvons cependant pas valider, en matière d'indicateurs d'utilité sociale, l'ensemble des conclusions de Berry, notamment le fait que « ... *ce marché reposerait sur le principe du prêt-à-porter plutôt que sur celui du sur-mesure, ... beaucoup d'instruments sont présentés comme ayant une grande prétention à l'universalité et nombre d'innovations de gestion sont transposées d'un lieu à l'autre sans réflexion suffisante sur la pertinence de cette opération* » (page 26). La validation de ces conclusions nécessiterait une exploration plus approfondie à partir d'un échantillon représentatif des OSS ayant introduit des indicateurs d'utilité sociale. La prochaine étape de ce travail permettra d'approfondir ce premier travail portant sur les indicateurs mis en place dans les OSS. En effet nous avons aussi constaté que l'intérêt de la mise en place de l'évaluation et des indicateurs se situe également dans les synergies créées entre les acteurs via les réunions de concertation menées sur les IUS et via les échanges renouvelés avec les partenaires externes lors des opérations de communication. C'est donc sur les impacts de telles initiatives que nous serons ensuite amenées à travailler. En effet, nous nous sommes appuyées jusqu'alors essentiellement sur les données quantitatives qui nous ont été transmises car elles font partie d'une démarche en cours et récente. Ce travail se poursuit en analysant les indicateurs qualitatifs permettant d'identifier les externalités positives pouvant être générées. Les méthodes d'analyse d'impact, tels que les marqueurs de progrès, nous permettraient de mieux analyser la performance sociale de telles organisations sur le territoire et sur le long terme. Il s'agit de la deuxième phase de cette recherche déjà entamée et qui contribuera aussi à enrichir les recherches sur la performance sociale des organisations.

## Bibliographie

AVISE, 2007, Évaluer l'utilité sociale de son activité. Conduire une démarche d'auto-évaluation. *Les cahiers de l'AVISE*, n°5.

BARMAN E., MACINDOE H., 2012, "Institutional Pressures and Organizational Capacity: The Case of Outcome Measurement", *Sociological Forum*, 27, 1, pp. 70-93.

BARRAKET J., YOUSEFPOUR N., 2013, "Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value", *Australian Journal of Public Administration*, 72, 4, pp. 447-458.

BERRY M., L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains, 1983.

Auteur, Année,

Auteur, Année,

Auteur, Année,

BROUSSARD V., LORIOU M., 2009, « Les cadres du ministère des affaires étrangères et européennes face à la LOLF », *Revue française d'administration publique*, 4, pp.717-728.

BROWN, L. D., MOORE, M. H., 2001, "Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v30, 3, pp.303-569.

BRUNETIERE J-R., 2010, « Les objectifs et les indicateurs de la LOLF, quatre ans après... », *Revue française d'administration publique*, 3, 135, pp. 477-495.

CNVA Conseil national de la vie associative, 1995, « L'utilité sociale des associations et ses conséquences en matière économique, fiscale et financière », Paris, La Documentation française.

COORACE, 2014, « Une démarche d'évaluation de l'utilité sociale territoriale », en ligne <http://www.coorace.org/sites/www.coorace.org>

Culture et Promotion, 2008, « Évaluation de l'utilité sociale de cinq structures de médiation sociale », Rapport final.

DUCLOS H., 2013, « Quels enseignements de la démarche d'évaluation de l'utilité sociale pour la mesure de l'impact social par les entreprises sociales ? », 25 février 2013, document de travail.

EDWARDS, M., HULME, D., 1996, "Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations", *World Development*, 24, 6, pp. 961–973.

ELBAUM M. 2009, « Les indicateurs de performance en matière de politiques sociales », *Revue de l'OFCE*, 4, 111.

EYRAUD C., EI MIRI M., PEREZ P., 2011, « Les enjeux de quantification dans la LOLF. Le cas de l'enseignement supérieur », *Revue française de socio-économie*, 1, pp.147-168.

GADREY J. JANY-CATRICE F., 2012, *À la recherche d'indicateurs alternatifs, Les nouveaux indicateurs de richesse*, Paris, La Découverte, Repères, 128 pages.

GADREY J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire, une mise en perspective de travaux récents », Rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE.

GARDIN L., JANY-CATRICE F., BRANGER V., PINAUD S., 2014, « Évaluer l'utilité sociale de l'Économie Sociale et Solidaire », Projet Corus ESS Connaissance et Reconnaissance de l'Économie Sociale et Solidaire.

LIPIETZ. A., 2000, Rapport final sur l'entreprise sociale et le tiers secteur, En ligne : <http://lipietz.net>.

NAJAM, A., 1996, "NGO accountability: A conceptual framework", *Development Policy Review*, n°14, p. 339–353.

NALEBUFF B., BRANDENBURGER A., 1996, *Co-opetition: a revolution mindset that combines competition and cooperation... the game theory strategy that's changing the game of business*, Currency, 290 pages.

ORIoT F., MISIASZEK E., 2001, « Mesurer une performance multidimensionnelle : le choix du Balanced Scorecard chez Matra Marconi Space », *Échanges*, 4, 179, p.26-29

PARODI M., MANOURY L., 2007, Reconnaître et valoriser l'utilité sociale spécifique des entreprises et des organisations de l'ESS, Repères pour accompagner des démarches d'évaluation de l'utilité sociale, Collège Coopératif P.A.M, L'atelier Coopératif.

Auteur, Année,

POINCELOT É., WEGMANN G., 2005, « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2/2005 Tome 11, pp. 109-125.

TROUVE H., JOLIVET P. 2009, « L'utilité sociale des associations : à la recherche d'une convention de coordination », *Politiques sociales et familiales*, n° 97, pp 51-60.

WILIAMS A. P., TAYLOR J. A., 2013, "Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations", *Voluntas*, 24, pp. 559-580.

# Réponse des « survivants » à un plan de sauvegarde de l'emploi – Une grille de lecture

Publié dans la Revue Française de Gestion – Vol.44, n°272, 2018

\_\_\_\_\_ Delphine FRANCOIS-PHILIP DE SAINT JULIEN \_\_\_\_\_

[delphine.desaintjulien@uvsq.fr](mailto:delphine.desaintjulien@uvsq.fr)

## Résumé

Cet article s'inscrit dans le champ des recherches relatives aux changements organisationnels et restructurations, aux stratégies déployées par les salariés. A partir de la typologie proposée par Chreim (2006), l'objet de cet article vise à proposer une échelle de mesure des réponses des salariés restants dans leur entreprise après un plan de sauvegarde de l'emploi, dénommés "survivants". Trois dimensions "*Acceptation du changement*", "*Soumission résignée*" et "*Ambivalence*" et trois profils, les "*Convaincus*", les "*Soumis*" et les "*Ambivalents*", sont démontrés suite à une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, contribuant à de multiples implications managériales.

## Mots-clefs

Changement, plans de sauvegarde de l'emploi, "survivants", typologie de réponses, analyse contextualiste, légitimité organisationnelle

## Cartography for survivors' responses in case of social plans

## Abstract

This article focuses on organizational changes and human consequences, particularly on "survivors", namely employees remaining in their company after downsizing. Various typologies, including Chreim's (2006), were offered to describe employees' interpretations, in context of layoffs. The objective for this paper is to test this typology and to understand survivors' responses to social plans. Based on an exploratory and confirmatory factor analysis, this study identifies three major type of responses "*Acceptance*", "*Resigned compliance*" and "*Ambivalence*" and three related profiles "*Convicted*", "*Complacent*" and "*Ambivalent*" ones. We thus contribute to a better understanding of survivors' responses to change and perspectives on organizational legitimacy.

## Keywords

Organizational changes, social plans or downsizings, "survivors", typology of responses, contextualist perspective, organizational legitimacy

## Introduction

Au nom "changement" sont associés des adjectifs tels que structurel, organisationnel, économique, politique, social et/ou sociétal. De par sa diversité, de par ses enjeux managériaux, collectifs et individuels, sa conduite suscite une littérature académique majeure et foisonnante, bien que "*singulièrement acritique*" (Pichault, 2012a). Au nom "changement" est également associé celui de "résistance". Qu'elle soit explicite ou implicite, discrète ou apparente, immédiate ou différée, elle représente un "*comportement de rétroaction nature*", générée par des sources individuelles (les habitudes individuelles, une recherche de sécurité, une peur de l'inconnu, un traitement sélectif des informations) et par des sources organisationnelles (une inertie structurelle, celle des groupes, une menace pour l'expertise, pour les relations au pouvoir, pour la répartition des ressources) (Robbins et al., 2006).

Centré sur ces sources individuelles, l'objet de notre recherche s'articule autour de deux axes particuliers : un changement spécifique, les restructurations, et plus particulièrement, dans un contexte de plans de sauvegarde de l'emploi (PSE) ; les réactions d'une population salariée particulière dénommée les "survivants"<sup>32</sup>, c'est-à-dire les salariés restants dans leur entreprise après un PSE. Celui-ci crée une confrontation entre des temps courts et des temps longs : les entreprises veulent le mettre en œuvre rapidement, d'autant qu'un certain nombre de délais légaux doit être respecté ; les salariés ont besoin de délais de réflexion pour construire leur nouveau parcours professionnel. Or, une double dynamique s'instaure, liée à la rupture entre un passé et un avenir complexe, voire anxiogène : une déstructuration de tout ou partie du modèle de références associées à l'espace social existant et l'introduction progressive d'un nouveau mode de régulation (Dubouloy et Pihel, 2010). Se crée un processus de deuil au sein de l'organisation, plus ou moins long, faisant apparaître un "*syndrome du survivant*" (Brockner, 1988 ; Ouimet, 2005 ; Philip de St Julien, 2010) ou au contraire, un comportement proactif de l'individu, en réponse à un contexte, évoluant au cours du temps (Gatignon et al., 2015).

Notre problématique consiste alors à nous interroger dans quelle mesure les typologies des stratégies, des réactions des acteurs confrontés à un changement, investiguées par la littérature autour de la conduite d'un changement organisationnel, pourraient être également mobilisées pour analyser un changement spécifique et majeur, un PSE ; afin de proposer, aux parties prenantes d'une restructuration, une grille d'analyse des réponses d'une population spécifique, les "survivants". Pour répondre à notre problématique, nous allons étudier le changement et les typologies généralistes des réactions des individus proposées par la littérature, en dépassant l'approche classique autour de la "résistance" à celui-ci (§I-1), avant d'analyser l'une des modalités d'un changement, les restructurations mises en œuvre dans les entreprises. Or, seules deux cartographies existent, relatives aux réactions des salariés confrontés à ces dernières ; celle de Chreim (2006) proposant une grille quantitative, n'ayant jamais fait, à notre connaissance, l'objet d'une vérification (§I-2). A partir d'une analyse exploratoire et confirmatoire menée auprès d'adhérents de la CFE-CGC (§II), l'apport de notre recherche consiste à tester la typologie de Chreim, à proposer notre propre échelle de mesure des réponses des "survivants" à un PSE, autour de trois dimensions et profils avant de discuter des conditions d'une généralisation de ceux-ci, à partir d'une approche contextualiste et autour du levier de la légitimité organisationnelle (§III).

---

<sup>32</sup> Le concept de "Survivors" a fait l'objet d'études au début des années 80 aux Etats-Unis, notamment par J. Brockner (1988) et à la fin des années 90 en France ; il est traduit par "survivants", "rescapés" ou "restants".

## I – Diverses typologies face à un changement et à une restructuration

### 1 – Changement et stratégies individuelles

Qu'ils se traduisent par des succès ou des échecs, les changements sont inhérents à l'évolution d'une organisation et demeurent "*variés, nombreux, de plus en plus complexes, entraînant des effets multidimensionnels*" (Bareil, 2008). Au terme de changement, est associé celui de "résistance au changement", mentionné dès 1948 par Coch et French (in Bareil, 2008). Selon une conception classique, un changement déclenchant par essence une réaction négative (Bareil, 2008), la résistance au changement est l'expression "*implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement*" (Collerette et al., 1997) ; qu'elle soit une "*attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente*" (Dolan et al., 1996). Différents facteurs de résistance peuvent être repérés : psychologique ; identitaire, du fait de la remise en cause de l'identité professionnelle de l'individu et sa relation d'emploi ; politique, liée aux jeux de pouvoir des acteurs ; collective, les normes du groupe étant déséquilibrées par le changement ; culturelle, les valeurs de l'organisation pouvant diverger de celles de l'individu et/ou cognitive, le changement imposant de nouveaux apprentissages de travail (Soparnot, 2013).

Cependant, au-delà du "*mythe de l'opposition au changement organisationnel*" (Bareil, 2008), les réactions des individus face à un changement doivent être plus nuancées et analysées par de multiples stratégies, typologies comportementales, s'inscrivant sur un *continuum*, entre une stratégie d'évitement et une stratégie de contrôle, entre un "*coping centré sur le problème*", sur les moyens utilisés pour modifier ou gérer la situation et un "*coping centré sur l'émotion*", sur ceux utilisés pour réduire ou gérer la détresse émotionnelle ressentie (Lazarus et Folkman, 1984). C'est ainsi que les salariés peuvent mobiliser diverses stratégies : une stratégie "*Loyalty*", de loyauté, où l'individu, bien qu'en désaccord avec la stratégie de l'entreprise, applique la stratégie décidée par la direction ; une stratégie "*Exit*", de défection où l'individu démissionne ou quitte l'entreprise après une rupture conventionnelle ou un licenciement... ; une stratégie "*Voice*", de prise de parole où l'individu va exprimer ce qu'il pense, pouvant aller jusqu'à une grève, une séquestration des dirigeants, une détérioration des outils de production. Le coût d'une prise de parole étant élevé, cette stratégie n'est mobilisée par le salarié que s'il se sent "*capable d'exercer une certaine influence, seul ou en collaboration avec d'autres*" (Hirschman, 1995). Cependant, une majorité de salariés développe une passivité plus ou moins grande car elle leur "*ménage une réserve d'influence et de pouvoir politique qu'ils peuvent utiliser avec une vigueur particulière lorsque leurs intérêts vitaux sont directement en jeu*" (Dahl, 1961 in Hirschman, 1995). Farrell (1983) a complété par une stratégie "*Neglect*", de négligence, le salarié, moins intéressé par son travail, réalisant plus d'erreurs, arrivant en retard ou n'informant pas en cas d'absence.

Ces stratégies individuelles font apparaître trois comportements-types généraux : 10 % sont "*Proactifs*" ; 80 % "*Passifs*" et 10 % "*Opposants*" selon Autissier et Moutot (2013). Les acteurs proactifs affichent leur adhésion et cherchent à faire adhérer les autres salariés. Ils s'investissent "*par croyance technique*", "*par amitié ou solidarité*", par considération d'"*une opportunité de conquête*" organisationnelle, économique ou professionnelle. Les acteurs passifs ont besoin d'être sécurisés ; leur neutralité étant liée à une "*peur de l'engagement*", à une incompréhension ou à une "*attente de résultats*" et de décisions plus probantes. Enfin, les acteurs opposants "*affichent ouvertement et publiquement leur position contre*" (Autissier et Moutot, 2013) le changement, de manière formelle ou informelle, que ce soient pour des raisons politiques, idéologiques ou de conflits de personnes. Cette première typologie très "*sommaire*" a été affinée par une "*matrice socio-dynamique des acteurs*" (Autissier et Moutot, 2003, 2013) : les "*avocats*" "*inconditionnels*" du changement ; les "*relais*" ne le défendant pas mais faisant "*tout pour le changement*" ; les "*déchirés*", leur position

hiérarchique les conduisant à le réaliser tout en alternant vision positive et négative ; les "non concernés" ; les "opposants", pouvant créer un "effet de contagion" sur les autres acteurs du changement ; les "détracteurs", ayant des comportements manifestes d'"opposition non avoués ouvertement" ; les "passifs/opportunistes" observateurs, calculant le ratio risques encourus/gains potentiels avant de s'engager (Autissier et Moutot, 2013).

*In fine*, à partir de ces typologies non exhaustives, apparaît un continuum de réactions face au changement, depuis une résistance active, une résistance passive, un soutien passif jusqu'à un soutien actif (Herscovich et Meyer, 2002) ; d'une résistance agressive jusqu'à une neutralité puis une adoption (Lapointe et Rivard, 2005). Face à un "promoteur du changement", les individus vont alors développer différentes pratiques d'appropriation du changement, les "rebelles", visant à mettre en échec le promoteur ; les "limitées", visant à marginaliser le changement et à en faire le moins possible ; les "conformistes", visant à "respecter l'esprit du changement" ou les "sophistiquées", visant à améliorer le changement bien au-delà des attentes du promoteur (Boffo, 2005 in Bareil, 2008).

## 2 – Restructurations et "survivants"

Dans le cadre des changements liés à une restructuration, les recherches réalisées proposent des cartographies des réactions des individus, différentes de celles proposées précédemment. Mentionnées comme nécessaires dès le milieu du 19<sup>ème</sup> siècle lors des révolutions industrielles, les restructurations des organisations sont diffuses, permanentes et protéiformes (Beaujolin et Schmidt, 2012) depuis plus de quatre décennies et désignent diverses pratiques de gestion telles que délocalisation, relocalisation, externalisation, fusion-acquisition, fermeture ou transfert de sites et divers modes de gestion des sureffectifs tels que plan de sauvegarde de l'emploi, reconversions économique, d'activité, sociale, reclassement, mobilité. "Mise en visibilité" ou "en invisibilité" (Beaujolin et Schmidt, 2012), une restructuration, liée à la fois à des enjeux économiques, juridiques, politiques, sociaux et sociétaux, combine trois niveaux de lecture : la structure de l'organisation, l'organisation du travail et les relations d'emploi (Beaujolin et Schmidt, 2012). D'une part, de nouvelles formes de division, de nouveaux modes de coordination autour de l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, des résultats et/ou des qualifications (Mintzberg, 1982) modifient les périmètres externes et internes de l'entreprise. D'autre part, l'organisation du travail évolue vers de nouvelles conditions de travail, tâches, relations entre collègues, supérieurs hiérarchiques, générant parfois des injonctions paradoxales, les collectifs de travail étant bouleversés voire brisés (Roupinel, 2011). Enfin, les relations d'emploi évoluent du fait de nouvelles alternatives en termes de contrat de travail, de formation, de temps de travail induites par la restructuration (Philip de St Julien, 2010), vers un contrat psychologique plus transactionnel ou plus relationnel (Rousseau et al., 2014).

C'est ainsi que les recherches menées sur le champ des restructurations ont pu porter sur les mouvements de restructurations, sur la conduite et les modes de régulation de celles-ci (Allouche et Freiche, 2007), sur le rôle des différentes parties prenantes (Kuhn et Moulin, 2012), sur les dispositifs légaux possibles, sur de possibles "bonnes pratiques" contextuelles (Beaujolin et Schmidt, 2012 ; Philip de St Julien, 2010), sur les conséquences en termes de santé au travail (Le Deist, 2013). Nos propres travaux centrés sur une population spécifique, les salariés restants dans leur entreprise après un PSE, dénommés les "survivants", ont souligné que ces derniers éprouvent divers états psychologiques tels qu'un sentiment d'injustice distributive, procédurale et/ou interactionnelle et un sentiment d'insécurité, voire de stress ; diverses réactions telles qu'une implication organisationnelle cognitive, normative et/ou affective ; un engagement au travail en général et dans l'emploi, une intention de quitter l'organisation (Philip de St Julien, 2010), fonction de leurs stratégies de "coping"

(Lazarus et Folkman, 1984), fonction de la "*brèche*" ou de la "*rupture*" de leur contrat psychologique ressentie envers leur organisation (Rousseau et al., 2014).

Cependant, nos recherches ne proposaient ni profils de "survivants", ni échelle de mesure et contrairement aux nombreuses recherches relatives au changement, proposant de nombreuses typologies de réactions, à notre connaissance, seules deux recherches concernent spécifiquement la population des "survivants" et une cartographie de leurs réponses : celle de Mishra et Spreitzer (1998) ; celle de Chreim (2006). A partir d'une revue de la littérature, débutant avec les travaux de J. Brockner réalisés dès les années 80 et intégrant le modèle transactionnel du stress proposé par Lazarus et Folkman (1984), Mishra et Spreitzer (1998) distinguent deux approches de la part des "survivants" : des "constructifs"/des "destructifs" ; des "passifs"/des "actifs". Les "survivants" constructifs ne considèrent pas la restructuration comme source de menace et sont désireux de coopérer avec la direction, de participer à sa mise en œuvre. Au contraire, les "survivants" destructifs la considèrent comme une menace réelle et ne veulent pas participer à sa mise en œuvre. Les "survivants" passifs considèrent qu'ils sont peu capables de faire face à la restructuration et ils vont avoir peu d'initiatives personnelles face à celle-ci. Au contraire, les "survivants" actifs considèrent qu'ils sont capables d'y faire face et développent une attitude pro-active. La juxtaposition de ces deux dimensions permet alors d'obtenir quatre types de réponses de la part des "survivants" à une restructuration (Mishra et Spreitzer, 1998) : des réponses "*craintives*" ; "*obligées*" ; "*cyniques*" ou "*pleines d'espoir*".

A partir de ces "*réponses archétypales*", quatre profils de "survivants" sont analysés : les "*meurtris suiveurs*" ; les "*disciples fidèles*" ; les "*critiques malveillants*" ; les "*avocats actifs*" (Mishra et Spreitzer, 1998). Les "*meurtris suiveurs*" considèrent la restructuration comme une menace, incapables d'y faire face : ils sont anxieux, moins engagés, notamment s'ils sont proches de collègues licenciés, plus sujets à être absents et/ou en retard. Les "*disciples fidèles*" considèrent qu'elle ne représente pas une réelle menace même s'ils craignent de ne pas être capables d'y faire face : ils sont engagés, acceptant les nouveaux buts et objectifs de leur organisation, tout en cherchant à les concilier avec les leurs. Les "*critiques malveillants*" considèrent qu'ils ont les capacités pour lui faire face mais ne veulent pas participer à sa mise en œuvre : ils sont particulièrement en colère contre leur entreprise, ressentent un profond sentiment d'outrage moral, pouvant même engager des actions de vandalisme et/ou de sabotage. Enfin, les "*avocats actifs*", véritables "*moteurs*" pour l'entreprise, ne la considèrent pas comme une menace et participent activement à son déploiement : ils sont très motivés par ces nouvelles orientations, leur nouvel avenir et cherchent à être d'autant plus performants.

Pour sa part, Chreim (2006) a interrogé des salariés canadiens travaillant dans le secteur bancaire et ayant connu de multiples réductions d'effectifs dans les années 90. Elle a construit une typologie quant aux réponses des salariés, reposant sur quatre dimensions, analysées chacune par trois ou quatre items : une "*acceptation*" ; une "*soumission résignée*" ; un "*rejet*"/une "*opposition*" ; une "*ambivalence*" à l'égard des réorganisations mises en œuvre. Les salariés acceptent la restructuration si elle est compatible avec leurs buts personnels, si elle leur permet un développement personnel semblant positif, si elle a permis à leur entreprise une croissance nouvelle. Les salariés éprouvent une soumission résignée dès lors que celle-ci est considérée comme inévitable, liée à des contraintes internes et/ou externes inéluctables. Les salariés la rejettent dès lors que les buts organisationnels sont considérés comme illégitimes, en contradiction avec les missions de l'entreprise et leurs valeurs individuelles, et ne pouvant se les approprier. Enfin, les salariés éprouvent un sentiment ambivalent à l'égard de cette restructuration, considérant qu'elle représente un avantage pour eux mais un inconvénient pour leur entreprise ou au contraire, un inconvénient pour eux mais un avantage pour leur entreprise (Chreim, 2006).

Centrée sur une restructuration organisationnelle accompagnée de licenciements massifs, Chreim (2006) a réalisé une étude qualitative en vue de proposer une "*typologie des*

*réponses des survivants*", construite autour de quatre dimensions et de 14 items. Mais celle-ci n'ayant jamais fait l'objet d'une étude quantitative, l'intérêt de notre recherche vise à la confirmer ou l'infirmer, en intégrant le terme "PSE" comme contexte étudié. Nous obtenons ainsi un questionnaire, diffusé auprès de "survivants" à un PSE, construit à partir des items proposés par Chreim (2006) ; chacun étant mesuré selon une échelle de Likert. Par ailleurs, notre recherche vise à enrichir et à complexifier les catégorisations des réactions des salariés face à une restructuration et celles face à un changement organisationnel, notamment celle d'Hirschmann (1995) ou d'Autissier et Moutot (2013).

### **Encadré - Traduction de la typologie proposée par S. Chreim (2006)**

#### **1<sup>ère</sup> dimension** – "*Acceptation du changement*" lié au PSE

Item 1-1 : Vous avez accepté les changements créés par le plan social, considéré comme une opportunité

Item 1-2 : Le plan social est compatible avec vos buts personnels et vos valeurs personnelles

Item 1-3 : le plan social vous a permis d'acquérir de nouvelles compétences et de vous épanouir

Item 1-4 : le plan social a permis à votre entreprise de renouer avec une croissance, un développement économique

#### **2<sup>ème</sup> dimension** – "*Soumission résignée*" vis-à-vis du PSE

Item 2-1 : vous considérez que le plan social est inéluctable

Item 2-2 : avant la mise en œuvre du PSE, votre entreprise était soumise à de trop nombreux contrôles bureaucratiques ou organisationnels qui ralentissaient la prise de décision

Item 2-3 : vous avez accepté les changements liés au plan social car c'était le seul moyen de garder votre emploi

Item 2-4 : votre secteur d'activité ou vos principaux concurrents ayant déjà connu un PSE, votre entreprise ne pouvait pas échapper à la mise en œuvre d'un plan social

#### **3<sup>ème</sup> dimension** – "*Rejet/Opposition*" du PSE

Item 3-1 : vous êtes opposé au plan social car vous le trouvez illégitime ou incompatible avec les missions de votre entreprise, son identité ou les moyens (ressources) dont elle dispose

Item 3-2 : le plan social a favorisé une nouvelle forme d'organisation, de nouveaux buts ou de nouvelles valeurs qui vous semblent illégitimes

Item 3-3 : avant le plan social, vous aviez anticipé des difficultés pour acquérir les nouvelles compétences attendues et atteindre les nouvelles exigences de votre poste

#### **4<sup>ème</sup> dimension** – "*Ambivalence*" à l'égard du PSE

Item 4-1 : vous éprouvez une attitude ambivalente à l'égard du plan social

Item 4-2 : vous avez le sentiment que le plan social a des conséquences positives pour certains et négatives pour d'autres

Item 4-3 : le plan social ayant impliqué des changements majeurs dans votre poste, vous éprouvez des émotions contradictoires entre vos objectifs personnels et les besoins ou attentes des clients

## II – Une analyse exploratoire et confirmatoire des réponses des " survivants " à un PSE

### Encadré méthodologique

Via le site intranet de la CFE-CGC, notre questionnaire a été diffusé par trois fois tous les quinze jours, entre avril et mai 2015 ; 63 questionnaires nous ont été retournés, deux étant incomplets. Une analyse factorielle exploratoire a été réalisée à partir d'un échantillon composé de 80,4 % d'hommes ; 41 % étant âgés entre 45 et 54 ans, 35 % ayant plus de 55 ans ; 72 % étant Cadres et 28 % ETAM (Employés, Techniciens, Agents de Maîtrise). Cependant, le nombre de questionnaires collectés nous semblait insuffisant et il nous semblait important de "*tester la validité de la structure factorielle définie a priori*" (Roussel, 2005). Entre mi-septembre et début novembre 2015, la CFE-CGC a de nouveau diffusé, par trois fois, notre questionnaire, composé des mêmes dimensions et items de la typologie ; 109 questionnaires ont été collectés. Une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée, à partir d'un échantillon composé de 78,9 % d'hommes ; 42,2 % ayant plus de 55 ans, 41,3 % entre 45 et 54 ans, 14,7 % entre 35 et 44 ans ; 76,2 % étant Cadres et 23,8 % ETAM.

### 1 - La fiabilité et les corrélations des variables des échantillons

En retenant la démarche méthodologique proposée par Churchill (1979, in Roussel, 2005) afin de développer des questionnaires de mesure d'échelle et à partir du logiciel *Statistica*, nous étudions la fiabilité de cohérence interne de l'instrument de mesure afin de vérifier "*sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il est administré plusieurs fois à une même population*" (Roussel, 2005) ; l'indicateur le plus utilisé étant le coefficient alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach et vérifiant si "*tous les énoncés partagent une notion commune*" (Roussel, 2005). L'ensemble de l'échelle et ces 14 variables sont soumis au test de fiabilité :  $\alpha$  est égal à 0,6906 pour le premier échantillon ; à 0,6520 pour le deuxième échantillon. Celui-ci augmente systématiquement si l'item 3-1 est supprimé ( $\alpha = 0,747$  ou 0,7068). Ce premier résultat est relativement satisfaisant ; un coefficient  $\alpha$  supérieur à 0,7 étant le seuil généralement retenu dans le cadre de recherches exploratoires (Roussel, 2005).

Nous étudions ensuite le coefficient  $\alpha$  pour chaque dimension ; si les quatre sont satisfaisants, ils peuvent être additionnés pour former un score d'échelle (Evrard et al., 2000). L'étude de la fiabilité interne pour chaque dimension et pour chaque échantillon nous conduit à supprimer la dimension "*Rejet/Opposition*", l'alpha de Cronbach étant très mauvais ( $\alpha = 0,149$  ou 0,1127). De plus, en retenant uniquement les quatre items de la dimension "*Acceptation du changement*" et de la dimension "*Soumission résignée*", les trois items de la dimension "*Ambivalence*", nous obtenons un alpha de Cronbach égal à 0,7618 pour le premier échantillon et à 0,7284 pour le deuxième échantillon, coefficient quasi-similaire.

En poursuivant par l'analyse des corrélations entre nos quatre dimensions, la dimension "*Rejet/Opposition*" au PSE n'est jamais corrélée avec les trois autres dimensions<sup>33</sup>. Les trois autres dimensions sont corrélées entre elles de manière significative ; la plus élevée étant mesurée entre la dimension "*Acceptation du changement*" et la dimension "*Soumission résignée*" ( $r = 0,54$  ( $n = 61$  ;  $p < 0,005$ ) ;  $r = 0,35$  ( $n = 109$  ;  $p < 0,005$ )). Par conséquent, l'étude de la matrice de corrélations confirme l'analyse de la fiabilité interne de notre mesure et nous conduit à ne retenir que trois des quatre dimensions de la typologie.

<sup>33</sup> L'auteur tient à la disposition du lecteur les matrices de corrélation obtenues pour les deux échantillons.

## 2 – Les communautés, les valeurs propres et les analyses factorielles

Afin de vérifier si les énoncés de l'échelle représentent bien le phénomène étudié, nous poursuivons notre étude par l'analyse des "Communautés" ou "Communalités" des variables. La communalité permet de mesurer la variance de chaque item restituée par les facteurs retenus. Si la variance des items expliquée par les axes principaux est supérieure à 0,80, elle indique que ceux-ci sont très bien représentés ; ils le sont bien si elle est comprise entre 0,65 et 0,80 ; ils sont moyens si elle est comprise entre 0,40 et 0,65 ; ils ne doivent pas être retenus si elle est inférieure à 0,40 (Roussel, 2005). Par ailleurs, la valeur propre représente la part de la variance totale restituée par les facteurs communs. La règle empirique considère que cette valeur doit être supérieure ou égale à 1 en appliquant la règle proposée par Kaiser (1958, in Roussel, 2005) bien que certains considèrent, notamment dans le cas d'une recherche exploratoire, qu'une valeur propre comprise entre 0,70 et 0,80 demeure convenable (in Roussel, 2005)<sup>34</sup>.

Tableau 1<sup>35</sup> – Communautés, valeurs propres et pourcentage de la variance expliquée par les facteurs principaux

Items	Communauté	Facteur	Valeur propre	Pourcentage de la variance	Pourcentage de la variance cumulé
Item 1-1	0,5913	1	3,1733	39,6672	39,6672
Item 1-2	0,5253	2	1,2048	15,0604	54,7277
Item 1-3	0,3413	3	0,9929	12,4122	67,1399
Item 1-4	0,6730	4	0,7186	8,9837	76,1236
....					
Item 4-3	0,1353				

L'analyse factorielle exploratoire nous amène à retenir 8 variables dont la communalité est supérieure à 0,40 soit les items 1-1, 1-2, 1-4 de la dimension "*Acceptation du changement*" ; les items 2-1, 2-3, 2-4 de la dimension "*Soumission résignée*" ; les items 4-1 et 4-2 de la dimension "*Ambivalence*". De même, l'analyse confirmatoire nous amène, de nouveau, à retenir 8 variables soit les items 1-1, 1-2, 1-3, 1-4 de la dimension "*Acceptation du changement*" ; les items 2-1, 2-2, 2-4 de la dimension "*Soumission résignée*" et l'item 4-2 de la dimension "*Ambivalence*". La dimension "*Rejet/Opposition*" de la typologie n'apparaît nullement dans l'analyse des communautés, quelle que soit l'analyse factorielle réalisée, confirmant les résultats précédents obtenus lors de l'étude de la fiabilité.

L'étude des valeurs propres nous permet d'obtenir, avec le premier échantillon, deux facteurs avec une variance expliquée égale à 54,72 %, trois facteurs avec une variance expliquée égale à 67,14 %. Nous réalisons alors une ACP avec une rotation orthogonale de type Varimax afin d'étudier la structure factorielle.

<sup>34</sup> Nous réalisons également le tracé curviligne des valeurs propres que nous ne reproduisons pas dans cet article.

<sup>35</sup> Afin de respecter les consignes aux auteurs, nous choisissons de présenter sous forme de tableaux uniquement les résultats obtenus lors de l'analyse factorielle exploratoire. L'auteur tient à la disposition du lecteur ceux de l'analyse confirmatoire.

Tableau 2 – Contribution factorielle des items après une rotation Varimax<sup>36</sup>

Variable	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Item 1-1	0,8440		
Item 1-2	0,8664		
Item 1-4			
Item 2-1			0,8045
Item 2-3			
Item 2-4			0,7965
Item 4-1		0,7874	
Item 4-2		0,7347	
% variance expliquée	0,2057	0,2239	0,2417

Afin de réaliser l'épuration de notre échelle de mesure, nous choisissons l'option d'éliminer les items ayant une contribution inférieure à 0,5 sur les facteurs selon les recommandations d'Evrard et al. (2000). Cette analyse factorielle exploratoire nous conduit à conclure que la typologie de réponses des "survivants" de Chreim (2006) est validée pour 6 variables, expliquant 67,14 % de la variance et se décomposant ainsi :

\* Facteur 1, appelé "*Acceptation du changement lié au PSE*", composé des items 1-1 et 1-2, représentant 20,57 % de la variance expliquée ;

\* Facteur 2, appelé "*Soumission résignée*", composé des items 2-1 et 2-4, représentant 24,17 % de la variance expliquée ;

\* Facteur 3, appelé "*Ambivalence à l'égard du PSE*", composé des items 4-1 et 4-2, représentant 22,39 % de la variance expliquée.

Pour le deuxième échantillon, l'analyse des valeurs propres nous permet d'obtenir deux facteurs avec une variance expliquée égale à 50,96 %, trois facteurs avec une variance expliquée égale à 62,70 % puis de réaliser une ACP avec une rotation orthogonale de type Varimax. Cette analyse factorielle confirmatoire nous conduit à conclure que la typologie de réponses des "survivants" de Chreim (2006) est de nouveau validée pour 6 variables, expliquant 62,70 % de la variance, l'item 2-2 remplaçant l'item 4-1 et se décomposant ainsi :

\* Facteur 1, appelé "*Acceptation du changement lié au PSE*", composé des items 1-1 et 1-2, représentant 24,38 % de la variance expliquée ;

\* Facteur 2, appelé "*Soumission résignée*", composé des items 2-1 et 2-4, représentant 23,07 % de la variance expliquée ;

\* Facteur 3, composé d'un item 2-2 de la dimension "*Soumission résignée*" et d'un item 4-2 "*Ambivalence à l'égard du PSE*", représentant 15,24 % de la variance expliquée.

<sup>36</sup> Pour que le tableau soit lisible, nous n'indiquons que les valeurs supérieures à 0,5 et significatives.

### III – Une nouvelle cartographie des réactions des "survivants" ?

#### 1 – Comparaison et discussion des deux modèles obtenus

Tableau 3 – Résultats des deux analyses factorielles

Analyse factorielle exploratoire			Analyse factorielle confirmatoire		
Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3
Item 1-1	Item 2-1	Item 4-1	Item 1-1	Item 2-1	Item 2-2
Item 1-2	Item 2-4	Item 4-2	Item 1-2	Item 2-4	Item 4-2
% de la variance expliquée : 67,14 %			% de la variance expliquée : 62,70 %		

Les analyses factorielles exploratoire et confirmatoire nous permettent d'obtenir deux modèles, excluant la dimension "*Rejet/Opposition*" du PSE. Bien que composés tous les deux de six items issus de la typologie de Chreim (2006), le premier modèle obtient le pourcentage de la variance expliquée le plus élevé et une structure factorielle a priori cohérente car sont factorisés deux items appartenant aux mêmes dimensions proposées par Chreim ; deux facteurs obtenus sont composés des mêmes items ; mais le troisième est composé du même item et d'un item différent.

Il est alors absolument nécessaire de les comparer afin de déterminer le modèle s'ajustant le mieux aux données empiriques collectées, grâce au programme *Sepath* du logiciel *Statistica*. Les indices d'ajustement sont nombreux (Roussel, 2005) et nous n'en retiendrons que certains : les indices absolus déterminent l'ajustement du modèle global ; les indices incrémentaux comparent plusieurs modèles ; les indices de parcimonie évaluent l'ajustement pour chaque paramètre estimé (Roussel et al., 2005).

Tableau 4 – Principaux indices de mesure obtenus sous *Sepath*

Indicateurs	Seuil d'acceptation	Modèle 1 <sup>37</sup>	Modèle 2
<i>Indices de mesure absolus</i>			
$\chi^2 / ddl (p)$	Aucun	2,83 / 6 (0,83)	7,09 / 6 (0,31)
GFI	≥ 0,90	0,985	0,979
AGFI	≥ 0,90	0,947	0,928
RMSEA	< 0,08 ou < 0,05	0,000	0,036
RMC Résidus standardisés	Val. la + proche de 0	0,030	0,039
<i>Indices de mesure incrémentaux</i>			
NFI et NNFI	≥ 0,90	0,962 / 1,13	0,943 / 0,974
CFI	≥ 0,90	1	0,990
<i>Indices de mesure de parcimonie</i>			
AIC	Valeur la plus faible	0,547	0,342
PNFI	Valeur la plus forte	0,385	0,377

En comparant les seuils d'acceptation proposés par Roussel et al. (2005), pour la totalité des indices de mesure absolus, incrémentaux et de parcimonie, à l'exception de l'indice AIC,

<sup>37</sup> Le modèle 1 est issu de l'analyse factorielle exploratoire à partir du premier échantillon ; le modèle 2 de l'analyse factorielle confirmatoire à partir du deuxième échantillon.

le modèle 1, issu de l'analyse factorielle exploratoire, est meilleur que le modèle 2, issu de l'analyse factorielle confirmatoire.

Il nous reste à évaluer la fiabilité, la validité convergente et la validité discriminante de notre modèle. Permettant de vérifier si les "*indicateurs spécifiés dans le modèle représentent bien les construits*" et calculée par le Rhô de Jöreskog, peu sensible au nombre d'items, la fiabilité de cohérence interne de chaque construit est bonne si elle est supérieure ou égale à 0,7. La validité convergente est bonne si elle est supérieure à 0,5 ; le "*coefficient obtenu représente le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit*". La validité discriminante est vérifiée si la validité convergente est supérieure à la corrélation élevée au carré entre les différents construits, permettant de "*vérifier la capacité des indicateurs à distinguer des construits séparés*" (Roussel et al., 2005).

Tableau 5 – Analyse de la fiabilité interne et de la validité de notre modèle

Dimensions	Fiabilité interne – Rhô de Jöreskog	Validité convergente	Validité discriminante
"Acceptation du changement"	0,7011	0,5499	0,5499 > $\delta^2_{F1-F2}$ 0,0795 0,5499 > $\delta^2_{F1-F3}$ 0,2948
"Soumission résignée"	0,7657	0,6289	0,6289 > $\delta^2_{F2-F1}$ 0,0795 0,6289 > $\delta^2_{F2-F3}$ 0,1584
"Ambivalence"	0,5114	0,3461	0,3461 > $\delta^2_{F3-F1}$ 0,2948 0,3461 > $\delta^2_{F3-F2}$ 0,1584

La fiabilité interne, la cohérence interne de chaque item par rapport aux autres items de l'échelle est satisfaisante pour les dimensions "*Acceptation du changement*" et "*Soumission résignée*". Pour ces mêmes dimensions, la validité convergente est correcte, les items appartenant à la même échelle étant corrélés entre eux de manière significative. Enfin, la validité discriminante des trois facteurs est satisfaisante, aucun item n'étant significativement corrélé avec plus d'un des trois facteurs.

## 2 – Salariés "survivants" et légitimité organisationnelle

Notre recherche permet d'enrichir l'étude des réactions des "survivants" confrontés à un changement majeur dans leur entreprise. En testant l'échelle proposée par Chreim (2006), nous obtenons une nouvelle cartographie pour analyser leurs réponses. Les deux analyses factorielles menées nous incitent à proposer une échelle de mesure reposant sur trois dimensions et deux items par dimension : elle interroge les "survivants" sur leur "*Acceptation du changement lié au PSE*", leur "*Soumission résignée*" et leur "*Ambivalence à l'égard du PSE*" réalisé.

<b>Echelle de mesure des réponses des "survivants" à un plan de sauvegarde de l'emploi</b>
<p><i>1<sup>ère</sup> dimension - "Acceptation du changement lié au PSE"</i></p> <p>Item 1-1 : vous avez accepté les changements créés par le plan social, considéré comme une opportunité ;</p> <p>Item 1-2 : le plan social est compatible avec vos buts personnels et vos valeurs personnelles ;</p> <p><i>2<sup>ème</sup> dimension - "Soumission résignée"</i></p> <p>Item 2-1 : vous considérez que le plan social est inéluctable ;</p> <p>Item 2-2 : votre secteur d'activité ou vos principaux concurrents ayant déjà connu un PSE, votre entreprise ne pouvait pas échapper à la mise en œuvre d'un plan social.</p>

### 3<sup>ème</sup> dimension - "Ambivalence à l'égard du PSE"

Item 3-1 : vous éprouvez une attitude ambivalente à l'égard du plan social ;

Item 3-2 : vous avez le sentiment que le plan social a des conséquences positives pour certains et négatives pour d'autres.

Nous déterminons et dénommons ainsi trois profils de "survivants" qui vont se côtoyer au sein des entreprises : les "Convaincus" ; les "Soumis" ; les "Ambivalents" qui mobiliseront une stratégie "Voice", "Exit" ou/et "Loyalty". Les "Convaincus" considèrent le PSE comme une opportunité professionnelle et/ou personnelle, comme congruent avec leurs propres valeurs et aspirations. Ils pourront utiliser une stratégie "Voice" visant plutôt à montrer leur adhésion aussi bien vis-à-vis de leur organisation que de leurs supérieurs hiérarchiques ou collègues, sans rechercher le conflit. Les "Soumis" analysent le PSE comme un fait inéluctable, comme une stratégie subie et mimétique dans leur secteur d'activité. Ils pourront utiliser une stratégie "Exit" sans toutefois quitter physiquement leur entreprise mais en la quittant psychologiquement, en étant très peu impliqués dans leur organisation et peu engagés dans leur travail, qui se traduira, éventuellement *in fine*, par une stratégie "Neglect". Les "Ambivalents", ne sachant pas déterminer les avantages et/ou les inconvénients liés à ce changement, demeurent indécis, perplexes, voire perdus, quant à leur opinion vis-à-vis du PSE. Ils pourront alterner entre une stratégie "Loyalty" et une stratégie "Voice" selon leur degré d'indécision à l'égard de leur organisation et de la restructuration en cours ; la stratégie "Neglect" étant parfois mobilisée dès lors qu'ils sont découragés par le nouveau contexte observé.

L'entreprise peut être, par conséquent, amenée à différencier sa politique RH et à s'appuyer en premier lieu sur les "Convaincus", les plus impliqués dans la mise en œuvre des changements induits par le PSE, ne formulant aucune critique à l'égard du nouveau contexte humain et organisationnel, valorisant leur stratégie "Voice". Puis l'entreprise pourra chercher à convaincre les "Ambivalents" afin qu'ils perçoivent les gains potentiels de s'impliquer dans ce changement, les risques encourus étant faibles, voire nuls et non-avenus ; celle-ci cherchant plus, de leur part, une stratégie "Loyalty" qu'une stratégie "Voice" pénalisante si trop critique à son égard. *In fine*, si l'entreprise réussit à créer une dynamique autour des "Convaincus" (29,4 % et 23,7 % dans nos deux échantillons) et des "Ambivalents" (24,9 % et 34,24 %), la restructuration mise en œuvre pourra devenir et être considérée comme une opportunité organisationnelle et professionnelle pour les parties prenantes.

Cependant, en prenant en compte un cadre d'analyse contextualiste (Pettigrew, 1987 ; Pichault, 2012b) en se référant à la fois, à ce qui a changé suite à la restructuration, aux contextes du pourquoi et au processus du comment de celle-ci (Pichault, 2012b), en développant un "regard critique sur la gestion du changement" (Pichault, 2012a), tout changement organisationnel peut être appréhendé et évalué selon diverses approches explicatives, planificatrice, contingente, politique, incrémentale et interprétative. Le modèle de la planification permet d'analyser les objectifs initiaux définis quantitativement et qualitativement, de comprendre les séquences mobilisées autour de l'utilisation de techniques et méthodes codifiées bien que du fait de différents processus émergents, malgré une volonté certaine des parties prenantes à rationaliser celui-ci, "le cours du changement ne suit pas ce qui avait été prévu" (Pichault, 2012a). Le modèle contingent permet d'analyser si le changement a permis une adaptation de l'organisation aux nouvelles contraintes du contexte, permettant de distinguer des PSE offensifs et défensifs (Philip de St Julien, 2010) mais favorisant une approche déterministe et complexe car multipliant les facteurs contextuels à prendre en compte, leurs influences et leur temporalité (Pichault, 2012a). Le modèle politique mobilise les jeux de pouvoir entre parties prenantes, les possibles dissonances cognitives ressenties par celles-ci, conduisant à une éventuelle altération du processus de changement à la suite de compromis, de rapports de force, de

radicalisation, de résistance et/ou de surinvestissement de la part des uns et des autres (Pichault, 2012b), de contrôle de zones d'incertitude par les acteurs de la restructuration (Crozier et Friedberg, 1977). Si les intérêts divergents des protagonistes ne sont pas simultanément satisfaits, peut alors apparaître soit une hégémonie renforcée d'acteurs dominants, soit une contestation de ceux-ci, parvenant "à *anesthésier la tentative de changement*" (Pichault, 2012a). Enfin outre diverses temporalités, divers imprévus à intégrer et à articuler, l'organisation étant un système de significations communes, les acteurs sont également engagés dans un processus de *sensemaking* et de *sensegiving* (Pichault, 2012a). L'entreprise, en tant qu'initiatrice du changement de restructurations, est apte à créer vision et valeurs communes, à véhiculer celles-ci autour du nouveau projet, via un management par le sens, via sa légitimité, élément-clé d'une convention valorielle de sa gestion des ressources humaines (Pichault et Nizet, 2013).

Par conséquent, en cohérence avec ces approches explicatives, un des leviers de l'organisation consiste à s'interroger notamment sur les facteurs concourant à légitimer sa stratégie, à développer une "*perception générale selon laquelle les actions*" de celle-ci "*sont désirables, adaptées ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions*" (Suchman, 1995 in Bréchet et al., 2008 ; in Alves et Frih, 2016) ; la décision de restructuration et ses modalités devant être perçues comme légitimes, "*fondées à la fois en droit et en principe*" (Kuhn et Moulin, 2012). Produit d'un double mécanisme, tout à la fois micro et macro (Alves et Frih, 2016), une légitimité organisationnelle possède un "*caractère subjectif indéniable*", est la "*résultante d'une construction sociale*" (Alves et Frih, 2016), par des acteurs sociaux "*auditeurs*" (Suchman, 1995 in Alves et Frih, 2016) et repose sur une "*congruence*" entre ces derniers de "*l'entité légitimée et les croyances partagées du groupe social*" (Alves et Frih, 2016).

Par ailleurs, les parties prenantes vont analyser la légitimité organisationnelle du changement mis en œuvre, en fonction de ces dimensions cognitives, pragmatiques et normatives, morales (Suchman, 1995 in Buisson, 2009 ; in Roulet, 2015). "*L'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites de son environnement*" (Buisson, 2009) et son existence doit être "*acceptée par la majorité des parties prenantes*" (Roulet, 2015). Elle doit être "*capable de répondre aux attentes*" de celles-ci (Roulet, 2015) et d'"*intégrer des éléments de calcul et d'intérêt personnel*" (Buisson, 2009). En respectant les normes et règles sociales, l'organisation développe une "*légitimité morale dispositionnelle*", liée aux "*principes intrinsèques sous-entendus*", une "*légitimité morale conséquentielle*" liée aux "*résultats intra-organisationnels*" et une "*légitimité morale procédurale*", liée à "*l'acceptabilité sociale de la procédure*" du changement (Buisson, 2009). Cependant, alors que les salariés tendent à privilégier une rationalité axiologique, autour d'arguments moraux, d'équité et de réciprocité, l'organisation tend à privilégier une légitimation de sa restructuration fondée sur une rationalité instrumentale, autour d'arguments relatifs à la productivité, à la compétitivité, à la perte d'un marché (Kuhn et Moulin, 2012).

En cas de perception d'une illégitimité organisationnelle, celle-ci est d'autant plus amplifiée par des pratiques managériales qualifiées d'injustes, voire pathogènes, que le sentiment de justice organisationnelle et sa composante interactionnelle sont une "*source de la légitimité pour tout manager en situation*" (Bréchet et al., 2008). Ce sentiment d'injustice interactionnelle, ressenti par les salariés, qu'elle soit "*interpersonnelle (traitement avec politesse, respect et compassion)*" ou "*informationnelle (explications adéquates et personnalisées, en temps et en heure)*" (Bréchet et al., 2008 ; Philip de St Julien, 2010), peut être d'autant plus accentué sous l'"*effet Churchill*"<sup>38</sup>. Il tend à démontrer que des

---

<sup>38</sup> "*L'effet Churchill est une référence à la volonté qu'ont eu les Britanniques*", lors de la déclaration de la guerre au Japon en 1941, de "*se mettre à distance psychologique et à leur demande faite*" à Churchill "*d'agir de même*" ; celui-ci ayant adressé une "*lettre détaillée, polie et respectueuse*" à l'ambassadeur japonais, ce qui a suscité de nombreuses protestations de la part des Britanniques (Folger, 1993 in Nadisic, 2008).

managers qui "ont à annoncer une décision ayant un impact qu'ils savent négatif et/ou injuste sur leurs subordonnés" ont "tendance à se montrer distants et à se comporter d'une façon interactionnellement injuste", à ajouter "de l'injustice à l'injustice" (Nadisic, 2008), créant une surenchère d'injustice multiforme, tant distributive, procédurale qu'interactionnelle. L'identité professionnelle des salariés et leur sentiment d'appartenance sont alors fragilisés et revêtent un "caractère cyclique récursif", impliquant des "éléments de dispersion et de reconnexion" entre salariés, entre salariés et leur organisation (Hansson et Hansson, 2012), notamment pour les "survivants" "Soumis" et "Ambivalents".

## Conclusion

La cartographie proposée comporte des limites qui constituent autant de nouvelles perspectives de recherches futures. D'une part, l'une des dimensions, "*Rejet/Opposition*" au PSE, n'est pas validée dans notre étude. Les répondants à notre questionnaire, adhérents à la CFE-CGC, représentent peut-être un biais à notre étude. Certains d'entre eux détenant un mandat électif ou ayant été nommés par leur syndicat ont pu être parties prenantes lors des négociations du PSE. Bien que confrontés à une asymétrie d'information, de ressources et de pouvoir, ayant mobilisé divers leviers d'actions et/ou contribué à la négociation du PSE, ils sont, *in fine*, peut-être plus enclins à adhérer au changement organisationnel.

D'autre part, notre enquête empirique a été réalisée par l'intermédiaire d'un seul syndicat, les adhérents étant Cadres ou ETAM. Interroger les adhérents d'autres syndicats représentatifs ou des salariés non syndiqués pourrait confirmer ou infirmer cette première cartographie obtenue. Par ailleurs, une étude longitudinale pourrait démontrer une évolution de leurs réactions et l'appartenance à un nouveau profil et/ou faire émerger une nouvelle dimension, fonction de leur résilience face au changement et/ou de leur contrat psychologique à l'égard de leur entreprise. Cela nous amènerait peut-être à ne plus étudier des salariés "survivants" mais des salariés "résilients" aux restructurations, à un état permanent de changement organisationnel.

Enfin, notre échelle est fragilisée par la construction de chaque dimension par deux items ; la fiabilité interne, les validités convergente et discriminante des dimensions sont donc susceptibles d'être remises en cause lors d'une nouvelle recherche. Autant il pourrait être envisageable de garder deux items pour les dimensions "*Acceptation du changement*" et "*Soumission résignée*", autant il est nécessaire de rajouter des items pour la dimension "*Ambivalence à l'égard*" du PSE afin d'améliorer, *in fine*, la fiabilité et la validité convergente de celle-ci. Enfin, notre "meilleur" modèle est issu de notre plus petit échantillon.

Notre recherche constitue, par conséquent, une nouvelle cartographie des réactions des "survivants", méritant de nouveaux tests, avec de nouveaux échantillons "non adhérents à la CFE-CGC", en vue de confirmations et/ou d'infirmités, intégrant le champ théorique du contrat psychologique, fort riche d'enseignements pour une meilleure compréhension de l'environnement et de la légitimité organisationnels des entreprises afin d'éviter des organisations "*anorexiques*" (Beaujolin et Schmidt, 2012), réduisant leurs effectifs de manière récurrente dans une logique obsessionnelle, s'affaiblissant et perdant leurs capacités à réfléchir, à apprendre et à agir.

## Bibliographie

- Allouche J., Freiche J. (dir.) (2007) *Restructurations d'entreprise : Regards croisés* Vuibert, coll. AGRH
- Alves S., Frih S. (2016/3) "L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH" *Revue Française de Gestion*, n°256, p.41-55
- Autissier D., Moutot J-M. (2003) *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod
- Autissier D., Moutot J-M. (2013) *Méthode de conduite du changement*, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition

- Bareil C. (2008) "Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement" *Télescope*, p. 89-105
- Beaujolin R., Schmidt G. (2012) *Les restructurations d'entreprises* La Découverte, coll. Repères
- Bréchet J-P., Monin Ph., Saïves A-L. (2008/3) "Légitimité, déviance et délit" *Revue Française de Gestion*, n°183, p.15-34
- Boffo C. (2005) *Etude diachronique des pratiques individuelles d'utilisation d'un système ERP : de l'appropriation à la gestion du changement*, Thèse de doctorat, HEC Montréal
- Brockner J. (1988) "The effects of work layoffs on survivors: research, theory and practices" in Staw B., Cumelings M. (dir.) *Research in organizational behavior*, JAI Press
- Buisson M-L. (2009/4) "La légitimité intra-organisationnelle des pratiques de gestion" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°74, p.63-84
- Chreim S. (2006) "Postscript to change: survivors' retrospective views of organizational changes" *Personnel Review*, vol.35, n°3, p. 315-335
- Coch I., French J. (1948) "Overcoming resistance to change" *Human Relations*, vol. 1, n°4, p. 512-532
- Collerette P., Delisle G., Perron R. (1997) *Le changement organisationnel : théorie et pratique* Presses de l'Université du Québec
- Dahl R. (1961) *Who governs?* Yale University Press
- Dubouloy M., Pihel L. (2010) "Analyse polysémique des enjeux pour les salariés amenés à vivre les transformations" *Revue Internationale de Psychologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. XVI, p. 73-94
- Evrard Y., Pras B., Roux E. *Market. (2000) Etudes et recherches en marketing*, Dunod
- Farrell D. (1983) "Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfaction: A multi-dimensional scaling study" *Academy of Management Journal*, 26, p. 596-607
- Folger R. (1993) "The 'Churchill Paradox' in managing hard times" Presentation at the *National meeting of the Academy of Management*, Atlanta
- Gatignon-Turnau A-L., Ventolini S., Fabre Ch. (2015/1) "La proactivité de carrière : un processus d'anticipation ou de planification des événements ?" *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 95, p. 26-43
- Hansson M., Hansson J. (2012/1) "Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine" *Revue Française de Gestion*, dossier "Restructurations d'entreprises", n°220, p. 117-131
- Herscovich L., Meyer J. (2002) "Commitment to organizational change: Extension of a three-component model" *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, n°3, p. 474-487
- Hirschman A. (1995) *Exit, Voice, Loyalty - Défection et prise de parole*, Editions de l'Université de Bruxelles (1<sup>ère</sup> édition, 1970)
- Kuhn A., Moulin Y. (2012/1) "Stratégies de contestation et plans sociaux" *Revue Française de Gestion*, dossier "Restructurations d'entreprises", n°220, p. 87-99
- Lapointe L., Rivard S. (2005) "A multilevel model of resistance to information technology implementation" *MIS Quarterly*, vol. 32, n° 3, p. 461-491
- Lazarus R., Folkman S. (1984) *Stress, appraisal and coping*, Springer-Verlag
- Le Diest F. (dir.) (2013) *Restructurations et santé au travail : regards pluridisciplinaires* Octarès
- Nadisic Th. (2008/3) "Pourquoi les managers ajoutent-ils de l'injustice à l'injustice ?" *Revue Française de Gestion*, n°183, p.221-250

- Mishra A., Spreitzer G. (1998) "Explaining how survivors respond to downsizing: the roles of trust, empowerment, justice and work redesign", *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, p. 567-588
- Mintzberg H. (1982) *Structure et dynamique des organisations* Editions d'Organisation
- Ouimet G. (2005) "Syndrome du survivant : réflexions sur l'atypie de ses manifestations", *Psychologie du travail et des organisations*, n°11, p. 257-271
- Pettigrew A. (1987) "Context and action in the transformation of the firm" *Journal of Management Studies*, vol. 24, n°6, p. 649-670
- Philip de Saint Julien D. (2010) *Les plans de sauvegarde de l'emploi* Liaisons Sociales, coll. Entreprise et Carrières
- Pichault F. (2012a) "Peut-on développer un regard critique sur la gestion du changement ?" in Allouche J. (dir.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, p. 159-162
- Pichault F. (2012b) "Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste" in Allouche J. (dir.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 3<sup>ème</sup> édition, p. 1949-1959
- Pichault F., Nizet J. (2013) *Les pratiques de gestion des ressources humaines* Seuil, 2<sup>de</sup> édition
- Robbins S., Judge T., Gabilliet Ph. *Comportements organisationnels* Pearson, 12<sup>ème</sup> éd., 2006
- Roulet Th. (2015/3) "Qu'il est bon d'être méchant" *Revue Française de Gestion*, n°248, p. 41-55
- Rousseau D., de Rozario P., Jardat R., Pesqueux Y. (2014) *Contrat psychologique et organisations - Comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson
- Roussel P. (2005) "Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête" in Roussel P., Wacheux F. (2005) *Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, p. 246-276
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A. (2005) "Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles" in Roussel P., Wacheux F. *Management des ressources humaines – Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, p. 298-324
- Soparnot R. (2013/4) "Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus", *Recherches en Sciences de Gestion*, n°97, p. 23-43
- Roupenel-Fuentes M. (2011) *Les chômeurs de Moulinex*, PUF
- Suchman M. (1995) "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches" *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p.571-610

## ***COMMUNICATIONS***

Au-delà de la dichotomie « nécessité/opportunité »...  
*La complexité de la motivation entrepreneuriale et sa relation  
avec la croissance des entreprises*

Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation – AEI 2015

\_\_\_ Inès GABARRET, Benjamin VEDEL, Sana SAIDI & Mohamed SELLAMI \_\_\_

[ines.GABARRET@essca.fr](mailto:ines.GABARRET@essca.fr) – [benjamin.vedel@iut-velizy.uvvsq.fr](mailto:benjamin.vedel@iut-velizy.uvvsq.fr)

**Résumé :**

Dans cet article, nous partons de l'idée que la motivation entrepreneuriale est une combinaison de facteurs push et pull (Verheul et al., 2010). Deux types d'entrepreneurs sont définis. Les entrepreneurs par nécessité, motivés par des facteurs défensifs (push), sont ceux qui, insatisfaits de leurs situations actuelles (au chômage par exemple), décident de créer une entreprise. Les entrepreneurs par opportunité, incités par des facteurs offensifs (pull), sont ceux qui se lancent en affaires pour réaliser une idée attrayante. La littérature indique que les entrepreneurs par nécessité créent des entreprises qui grandissent moins que celles créées par les entrepreneurs par opportunité (Vivarelli, 2004). Elle se questionne aussi sur l'effet d'une présence simultanée de facteurs push et pull (Amit et Muller, 1995). Notre recherche vise à répondre à cette question. Pour cela, nous avons étudié un échantillon de 308 entrepreneurs issu d'une enquête nationale menée par des plateformes de microcrédit en France. Nous avons analysé la relation entre leur situation avant la création (en emploi ou au chômage), les facteurs de motivation entrepreneuriale pull, et la croissance de l'entreprise créée appréhendée par son chiffre d'affaires. Nos résultats montrent : (1) l'impact négatif du chômage avant la création sur le chiffre d'affaires de l'entreprise ; (2) l'absence d'amélioration du chiffre d'affaires quand l'entrepreneur par nécessité déclare être motivé par certains facteurs pull : être entouré par un role model, percevoir une opportunité et avoir une nouvelle idée ; (3) une influence négative du désir d'indépendance (facteur pull) sur la croissance du chiffre d'affaires dans le cas des entrepreneurs qui étaient en poste avant la création de l'entreprise.

**Mots clés :** Entrepreneuriat, motivation entrepreneuriale, croissance, push/pull

## Introduction

Il est une évidence, pour les auteurs en économie et gestion, que le développement économique d'un pays repose sur le développement de l'entrepreneuriat (Robichaud et al., 2013), aussi bien la création d'entreprises que la croissance de ces dernières. Nombreuses sont les études qui démontrent une relation entre la motivation, la création et le développement des entreprises créées (Robichaud et al., 2013). La motivation entrepreneuriale est ainsi considérée comme un facteur clé pour la compréhension du processus entrepreneurial (Edelman et al., 2010 ; Liao et al., 2001).

La croissance est importante aussi bien au niveau macroéconomique (développement économique du pays) que microéconomique, car pour une majorité d'entrepreneurs, elle est synonyme de réussite (Edelman et al., 2010). Dans la littérature en entrepreneuriat, la croissance de l'entreprise est étudiée de différentes manières. Certains articles vont considérer l'intention de croître en questionnant l'entrepreneur. D'autres vont se baser sur des mesures plus objectives de la croissance comme le nombre d'emplois créés ou encore de chiffre d'affaires à un moment donné (en considérant que le chiffre d'affaires initial lors de la création est zéro).

Par ailleurs, la motivation entrepreneuriale a été largement étudiée en utilisant la dichotomie nécessité/opportunité, laquelle est basée sur l'approche push/pull. Ainsi, un entrepreneur va créer une entreprise soit parce qu'il a trouvé une opportunité d'affaires ou par un désir d'indépendance (facteurs pull de la motivation), soit parce qu'il n'a pas de travail ou parce qu'il se sent insatisfait dans son travail (facteurs push). Il existe différentes manières de mesurer les aspects push/pull de la motivation. Un premier groupe d'articles classe les individus en considérant leur situation de travail avant la création de l'entreprise (en emploi ou au chômage). Dans ces études, les personnes sans emploi sont identifiées comme entrepreneurs par nécessité (tels que dans l'article de Block et Sandner, 2009). Un deuxième groupe d'études va évaluer la motivation entrepreneuriale en questionnant l'entrepreneur. Dans ce cas-là, les individus devront, soit faire un choix exclusif face aux dimensions push/pull (comme dans le cas des enquêtes effectuées par le GEM), soit identifier leurs facteurs de motivation d'une liste qui correspond aux variables étudiées dans la littérature.

Récemment, l'approche nécessité/opportunité a été questionnée par un groupe croissant d'auteurs (comme Block et Sandner, 2009 ; Hughes, 2003 ; Kirkwood, 2009; Verheul et al., 2010). Ces auteurs considèrent la motivation entrepreneuriale comme une construction complexe, dans laquelle les individus peuvent être entraînés par des facteurs push, pull ou par un mélange des deux (Verheul et al., 2010). Ceci est d'autant plus important concernant la croissance des entreprises. En effet, la littérature montre que l'entrepreneur par nécessité a une tendance à croître moins que l'entrepreneur par opportunité (Amit et Muller, 1995 ; Vivarelli, 2004).

Dans cette recherche, nous nous demandons si la combinaison de facteurs push et pull de la motivation (Verheul et al., 2010) peut donner comme résultat une croissance supérieure (Amit et Muller, 1995). Pour mener à bien cette étude, la question de recherche suivante a été établie : Existe-t-il une influence positive des facteurs pull de motivation sur le chiffre d'affaires des entreprises créées par des individus qui : (1) étaient préalablement au chômage ; (2) étaient préalablement en poste ? Pour répondre à cette question, nous avons analysé la situation des individus avant la création (en poste ou au chômage), et sa relation

avec la croissance de l'entreprise, appréhendée par son chiffre d'affaires. Les entrepreneurs ont été aussi questionnés par rapport à une liste de facteurs de motivation pull. Les facteurs retenus sont la présence des role models, la découverte d'une opportunité, le désir d'indépendance et le fait d'avoir eu une idée innovante de produit ou service. Cette recherche est basée sur une enquête nationale menée par des plateformes de microcrédit en France. Nous avons étudié 308 individus qui ont créé des entreprises. Sur cet échantillon, 170 étaient au chômage au moment de la création et 138 en poste.

Notre article est organisé de la manière suivante : une première partie développe la littérature sur la motivation entrepreneuriale, et expose les hypothèses retenues. La deuxième partie explique la méthodologie et introduit la base de données utilisée. Une troisième partie présente et discute nos résultats. L'article se termine par une conclusion dans laquelle seront égayés les apports de cette recherche.

## **1. Revue de littérature et présentation des hypothèses**

### **1.1. La motivation entrepreneuriale**

Une importante partie de la littérature en entrepreneuriat considère la création d'entreprise comme le résultat d'une motivation. D'un côté, cette motivation peut être déclenchée par la présence d'une opportunité d'affaires. Dans ce cas, elle est définie comme une motivation pull, car l'opportunité d'affaires provoque une attraction qui mène l'individu sur le chemin de la création. D'un autre côté, un individu peut décider de créer une entreprise parce qu'il ne trouve pas d'emploi. La création de son propre emploi est considérée comme une motivation push. En effet, l'individu est poussé en dehors d'une situation de chômage, et vers l'entrepreneuriat, parce qu'il n'a pas d'autres alternatives de travail (Gilad et Levine, 1986).

Les deux dimensions couramment utilisées pour mesurer la motivation entrepreneuriale ont donné naissance aux concepts d'entrepreneuriat par nécessité et par opportunité (Acs et al., 2005; Reynolds et al., 2002). L'entrepreneuriat par nécessité regroupe un facteur d'ordre économique (le fait de ne pas avoir d'emploi) et un facteur d'ordre non économique matérialisé par l'insatisfaction au travail (Bradley et Roberts, 2004 ; Brockhaus, 1980 ; Cooper, 1971 ; Stoner et Fry, 1982). Dans l'autre extrême, l'entrepreneuriat par opportunité comporte aussi bien la découverte d'une opportunité d'affaires que le désir d'indépendance (Acs et al., 2005; Reynolds et al., 2002). Une particularité de l'approche nécessité/opportunité est le caractère mutuellement exclusif des dimensions (Acs et al., 2005; Reynolds et al., 2002). L'entrepreneur ne peut choisir qu'une des deux possibilités quand il doit définir sa motivation entrepreneuriale. Par la suite, d'autres dimensions ont été intégrées dans l'analyse de la motivation entrepreneuriale et complètent cette première approche, par exemple la découverte d'une idée nouvelle ou la présence dans l'entourage de l'entrepreneur de personnes ayant déjà créé leurs propres entreprises.

### **1.2. La relation entre la motivation et la croissance des entreprises créées**

Au cours des dernières années, une partie de la recherche a étudié le rôle de la motivation entrepreneuriale sur le succès de l'entreprise (Block et Wagner, 2010 ; Edelman et al., 2010 ; Hessels et al., 2008; Zanakis et al., 2012). Les motivations défensives (push) semblent être en relation avec une performance économique inférieure (Virarelli, 2004), tandis que les activités réalisées par des entrepreneurs d'opportunité (pull) sont plus rentables (Block et Wagner, 2010). Ceci rejoint les écrits concernant la moins bonne réussite des entrepreneurs ayant subi une période de chômage (Pfeifer et Reize, 2000 ; Reid et Smith, 2000). Storey et Greene (2010) indiquent que leur moindre performance peut

provenir d'un désir moins important vis-à-vis de la prise de risques (dû à leur expérience passée) ou à des niveaux de compétences et d'aptitudes plus faibles par rapport aux salariés (Block et Sandner, 2009 ; Block et Wagner, 2007 ; Deli, 2011). Certaines études viennent contraster ces résultats (Storey et Greene, 2010). Par exemple, Pffeifer et Reize (2000) trouvent qu'effectivement le fait d'avoir été au chômage influence négativement la survie des entreprises, mais pas leur niveau d'embauche. Toutefois, l'entrepreneuriat par nécessité est souvent jugé comme un facteur négatif en ce qui concerne la croissance économique et le développement (Kautonen et Palmroos, 2010 ; Reynolds et al 2002). Amit et Muller (1995) se questionnent à propos d'une amélioration dans la performance de l'entreprise créée quand l'entrepreneur est motivé par une combinaison de facteurs push et pull. Dans leur étude, ils ont analysé les entrepreneurs par nécessité (en considérant l'insatisfaction au travail comme le facteur push). Ils ont indiqué que les entrepreneurs qui étaient insatisfaits dans leur emploi précédent faisaient moins de chiffre d'affaires dans leur création d'entreprise. Néanmoins, ils n'ont pas été en condition de prouver l'influence d'une combinaison de facteurs push/pull sur la croissance de l'entreprise.

### **1.3. Présentation des hypothèses de recherche**

En nous basant sur la littérature, nous avons développé un modèle théorique composé de variables push et pull de motivation considérées sur deux niveaux : (1) objectif et (2) subjectif. La situation de travail de l'individu avant la création de l'entreprise (en poste ou au chômage) a été considéré comme une variable objective de la motivation entrepreneuriale. Nous avons identifié les individus au chômage comme des entrepreneurs par nécessité, par opposition aux individus en emploi. Dans cette classification, nous ne prenons pas en compte l'insatisfaction au travail comme variable de nécessité. Effectivement, nous suivons la démarche de plusieurs articles académiques qui travaillent sur des bases de données nationales, tels que les articles de Block et Sandner (2009) et Block et Wagner (2010), dans lesquels le fait d'avoir été licencié suffit pour classer l'entrepreneur comme motivé par nécessité.

Dans la littérature, les motivations défensives (push) semblent être en relation avec une performance économique inférieure (Virarelli, 2004 ; Amit et Muller, 1995). La création d'entreprise après une période de chômage s'avère moins réussie (Pffeifer et Reize, 2000 ; Reid et Smith, 2000 ; Storey et Greene, 2010). En nous basant sur ces articles, nous formulons notre première hypothèse :

*H1 : Le fait d'être chômeur avant la création (entrepreneuriat par nécessité) affecte négativement la croissance des entreprises nouvellement créées.*

Au-delà de ce premier critère objectif de classification, sont développés les facteurs de motivation choisis par les entrepreneurs enquêtés (motivation subjective). En effet, plusieurs études évaluent la motivation entrepreneuriale en questionnant directement l'entrepreneur. Nous avons alors étudié la possible influence de ces facteurs sur la croissance de l'entreprise créée.

Une grande partie des études sur la motivation entrepreneuriale montre une relation directe et positive entre les facteurs pull de motivation et la croissance des entreprises (Janssen, 2006), contrairement à l'effet négatif des facteurs push. Il n'existe pas d'étude concernant l'influence des motivations push et pull, prises conjointement, sur la croissance des

entreprises. Dans cette recherche, nous partons de deux sous-échantillons d'entrepreneurs : ceux qui viennent du chômage et ceux qui ont quitté leurs postes pour créer. Le fait d'être au chômage avant la création est considéré comme un facteur push de la motivation. Néanmoins, ces entrepreneurs peuvent aussi être motivés par des facteurs pull (si par exemple ils ont un désir d'indépendance ou s'ils ont observé une opportunité d'affaires). Dans le cas des entrepreneurs qui ont quitté leurs postes pour créer leurs entreprises, la motivation peut être pull (s'ils ont trouvé une opportunité par exemple) ou push s'ils ont été insatisfaits avec leur emploi. En partant de cela, nous proposons de tester l'influence, sur la croissance des entreprises, des facteurs push et pull en combinant la situation des entrepreneurs avant la création (mesure objective) et leur motivation perçue d'entreprendre dégagées de leurs réponses fournies (mesure subjective). Les hypothèses suivantes sont proposées :

*H2 : La croissance de l'entreprise créée par un individu au chômage avant création est plus élevée en présence de facteurs pull de motivation.*

*H3 : La croissance de l'entreprise créée par un individu en poste avant création est plus élevée en présence de facteurs pull de motivation.*

A partir de ces deux hypothèses générales, 4 sous-hypothèses ont été élaborées :

*H2a : Le désir d'indépendance améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus au chômage avant création ;*

*H3a : Le désir d'indépendance améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus en poste avant création ;*

Certains entrepreneurs, désireux de devenir indépendants et autonomes, peuvent être attirés par la création d'entreprise (Bradley et Roberts, 2004 ; Hessels et al., 2008 ; Hughes, 2003). En effet, le désir d'indépendance est, avec la présence d'une opportunité d'affaires, un des principaux facteurs de motivation pull. Le désir d'indépendance est aussi un désir de liberté, de contrôle et de flexibilité dans l'utilisation du temps (Edelman et al., 2010). Cromie (1987) montre que les désirs d'autonomie, d'accomplissement et de satisfaction au travail attirent les individus vers l'entrepreneuriat, d'une manière plus importante que les facteurs de motivation économique.

*H2b : La perception d'une opportunité améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus au chômage avant création ;*

*H3b : La perception d'une opportunité améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus en poste avant création ;*

La perception d'une opportunité d'affaires est un des traits fondamentaux de l'entrepreneur (Shane et Venkataraman, 2000). Elle se définit comme une situation dans laquelle de nouveaux produits ou services peuvent être vendus en générant des bénéfices supérieurs au coût d'opportunité de l'entrepreneur (Shane et Venkataraman, 2000 ; Shane et al., 2003). La perception d'une opportunité est un facteur principal de la création entrepreneuriale et de

la motivation pull (Acs et al., 2005 ; Hessels et al., 2008 ; McMullen et al., 2008 ; Reynolds et al., 2002).

*H2c : L'existence de role model améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus au chômage avant création ;*

*H3c : L'existence de role model améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus en poste avant création ;*

Le facteur role model indique que l'entrepreneur possède dans son entourage une ou plusieurs personnes entrepreneurs l'ayant inspiré pour la création de son entreprise. L'existence d'un role model s'avère un facteur important pour enclencher, par exemple, la confiance de l'entrepreneur dans son projet, la réduction de l'ambiguïté, et favoriser la perception d'opportunités (Arenius et Minniti, 2005). Edelman et al. (2010) le définissent comme le désir de l'individu à suivre l'exemple des autres et le placent comme un facteur important de la motivation entrepreneuriale.

*H2d : La présence d'une idée nouvelle améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus au chômage avant création ;*

*H3d : La présence d'une idée nouvelle améliore la croissance de l'entreprise créée par des individus en poste avant création ;*

L'entrepreneur est un innovateur qui introduit sur le marché de nouveaux produits qui vont remplacer les anciens. C'est le cas de la destruction créative telle que décrit par Schumpeter (1934). L'innovation entrepreneuriale génère de la croissance économique (Schumpeter, 1934) et une meilleure performance des entreprises (Hull et Rothenberg, 2008 ; Shwu-Ing et Chiao-Ling, 2011). L'innovation comme facteur motivationnel est aussi définie comme l'intention d'une personne à accomplir quelque chose de nouveau (Edelman et al., 2010).

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Processus d'échantillonnage**

La base de données utilisée émane d'une enquête nationale menée par toutes les plateformes de France Initiative auprès de 3000 entrepreneurs ayant contracté un microcrédit en 2009 pour financer leurs projets. A son issue, un échantillon aléatoire de 969 observations nous a été fourni. Il s'agit de 33% de la population initiale. Dans l'objectif de construire un échantillon homogène, nous avons écarté, dans premier temps, les reprises d'entreprises, soit 260 observations afin de garder 709 entreprises créées ex-nihilo. Dans un second temps, nous avons écarté les observations manquantes, ceci réduisant la taille de l'échantillon à 308 observations.

### **2.2. Les variables et leurs mesures**

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les différentes variables du modèle. Plusieurs ensembles de variables indépendantes ont été testées successivement durant cette étude

correspondant aux hypothèses décrites précédemment. La variable « chômage » indique la situation de l'entrepreneur avant la création de son entreprise. Le deuxième groupe de variables correspond aux variables subjectives de la motivation entrepreneuriale. Les variables subjectives sont composées intégralement de facteurs de motivation pull (désir d'indépendance, role model, opportunité et idée nouvelle). Il est important de noter que des variables subjectives push avaient été introduites initialement dans l'enquête et n'ont pas été finalement utilisées. Les questions relatives à cette motivation étaient : « Sans emploi, vous avez choisi de créer votre entreprise » ; « Sans emploi, vous y étiez contraint ». Ces variables ont été exclues car un problème de multicolinéarité apparaissait avec la variable de chômage. Ainsi, tous les individus ayant été au chômage avant la création ont répondu à l'affirmative à l'une de ces deux questions et aucune des personnes ayant été en poste juste avant la création ne l'a fait. Le dernier groupe de variables du tableau 1 correspond aux variables de contrôle.

**Tableau 1** : Définition des variables et de leurs mesures

<b>Variables</b>	<b>Définitions</b>	<b>Mesures</b>	<b>Codification</b>
<b>Variable dépendantes liées à la croissance des entreprises</b>			
Logarithme naturel du chiffre d'affaires	Elle traduit la croissance de l'entreprise. Elle est mesurée par le logarithme naturel du chiffre d'affaires.	Métrique	InCa
<b>Variable indépendante liée à la motivation entrepreneuriale « objective »</b>			
Chômage	Mesure la situation de l'emploi de l'entrepreneur avant la création de l'entreprise. Elle prend la valeur 0 si l'entrepreneur indique avoir été en activité avant la création de son entreprise et 1 lorsqu'il était au chômage.	Nominale	CHOM
<b>Variables indépendantes liées à la motivation entrepreneuriale « subjective »</b>			
Role Models	Cette variable traduit le fait que l'entrepreneur soit entouré par des exemples réussis d'entrepreneurs. Elle prend la valeur 1 dans le cas de présence de role models dans l'entourage ; 0 sinon.	Nominale	ROLMOD
Perception d'une opportunité	Elle traduit la perception d'une opportunité au moment de la création du projet. Elle prend la valeur 1 si l'entrepreneur indique avoir perçu une opportunité de création ; 0 sinon.	Nominale	PEROPP
Désir d'indépendance	Elle traduit le désir d'indépendance de l'entrepreneur au moment de la création. Cette variable prend la valeur 1 si l'entrepreneur indique avoir un désir d'indépendance, 0 sinon.	Nominale	INDEP
Nouvelle idée	Elle traduit la présence d'une idée nouvelle de produit ou de marché au moment de la création du projet. Elle prend la valeur 1 si le créateur dispose d'une idée nouvelle ; 0 sinon.	Nominale	NOUIDEE
<b>Variables de contrôle</b>			
Genre	Prend la valeur de 1 si l'entrepreneur est un homme ; 0 sinon.	Nominale	GENRE
Age de l'entreprise	Elle mesure l'âge de l'entreprise en années. Il s'agit du nombre d'années à partir du temps de la création de l'entreprise jusqu'au 31/12/2009 (année de collecte de l'information).	Métrique	AGEENT
Clientèle entreprise	Indique le type de clientèle visé par l'entreprise. Elle prend la valeur 1 quand la clientèle est composée d'entreprise ou de professionnels ; 0 sinon.	Nominale	BTOB

## 2.3. Modèle d'analyse

Les hypothèses de recherche ont été testées en utilisant la méthode GLM (modèle linéaire général univarié) pour étudier les influences directes de nos variables sur la variable dépendante. Le choix de la méthode GLM se justifie par la nature ordinale et nominale des variables utilisées.. Dans cet article, le modèle testé est le suivant :

$$\ln Ca = C + \beta_{1,j} \text{Ch\^omage} + \beta_{2,j} \text{Motivations entrepreneuriales} + \beta_{3,j} \text{Variables de contr\^ole} + \varepsilon_i$$

Lors de l'analyse, plusieurs étapes ont été menées afin de s'assurer de la robustesse des relations établies entre les variables indépendantes et dépendante. La première étape a pour objectif de tester le modèle de base en examinant les effets des variables indépendantes (la situation avant la création de l'entreprise et les différentes motivations entrepreneuriales) sur la variable dépendante (le log du chiffre d'affaires). Les variables indépendantes sont d'abord analysées de manière séparée (le chômage puis les variables de motivation), puis ensemble. La deuxième étape teste les mêmes relations mais introduit, en plus des variables indépendantes, celles de contrôle (modèle avec variables de contrôle). La troisième étape teste les hypothèses liées aux deux sous-échantillons (situation avant la création ; en poste ou au chômage). Le tableau 2 présente la matrice de corrélation entre les différentes variables. Nous soulignons que les analyses de VIF lors des tests des différents modèles confirment l'absence de multicolinéarité entre les variables.

Tableau 2 : Matrice de corrélation de Spearman entre les variables indépendantes

	Moyenne	Ecart type	1	2	3	4	5	6	7	8
1. CHOM	,55	,498	1							
2. ROLMOD	,16	,363	-,045	1						
3. PEROPP	,31	,463	-,020	-,132*	1					
4. NOUIDEE	,25	,434	,068	-,124*	-,175**	1				
5. INDEP	,72	,449	-,022	,028	-,086	-,058	1			
6. AGEENT	4,359	,6517	-,171**	-,028	-,002	,044	-,024	1		
7. GENRE	,78	,413	-,079	-,012	-,074	,032	-,012	,017	1	
8. BTOB	,44	,497	-,026	-,070	-,047	,053	-,052	,054	,225**	1

\*p<0.05 ; \*\* p< 0 .01 ; n=308

## 3. Résultats et discussions

Les résultats de l'analyse linéaire générale sont présentés dans les tableaux 3 et 4. Sept modèles sont testés successivement. De ces sept modèles, seul le modèle 4 (tableau 4) n'est pas significatif. Tous les autres modèles testés sont significatifs au seuil de 5%. Les tests de Fisher varient entre 1,199 et 15,206.

Concernant le test de l'hypothèse 1 (tableau 3), nos analyses confirment que les entrepreneurs qui ont été au chômage réalisent moins de chiffre d'affaires que ceux en poste avant la création de leur entreprise. Ainsi, les trois modèles présentés (1, 2 et 3) montrent que le signe de l'influence est négatif et varie entre -0,331 (modèle 1) et -0,264 (modèle 2). L'effet est significatif au seuil de 5% au maximum (modèle 3). Néanmoins, Le pouvoir explicatif de la variable ( $R^2$  ajusté) est faible. Il est égal à 2,2% dans le modèle 1. L'augmentation du pouvoir explicatif dans les modèles suivants provient essentiellement de l'introduction des variables de contrôle.

Tableau 3 : Présentation des résultats des modèles GLM, test de l'hypothèse 1

LnCA (N = 308)						
	Modèle 1 : modèle sans variables de contrôle		Modèle 2 : modèle avec variables de contrôle		Modèle 3 : modèle complet	
	Coefficients, $\beta$	Sign.	Coefficients, $\beta$	Sign.	Coefficients, $\beta$	Sign.
Constante	12,324***	,000	11,344***	,000	11,425***	,000
CHOM	-,331**	,005	-,264*	,017	-,271*	,015
PEROPP	- a		- a		,164 <sup>NS</sup>	,177
ROLMOD	- a		- a		-,073 <sup>NS</sup>	,628
NOUIDEE	- a		- a		,055 <sup>NS</sup>	,667
INDEP	- a		- a		-,179 <sup>NS</sup>	,144
AGEENT	- a		,088 <sup>NS</sup>	,152	,087 <sup>NS</sup>	,157
GENRE	- a		,374**	,006	,382**	,005
BTOB	- a		,628***	,000	,618***	,000
<b>F</b>	7,898**	,005	15,206***	,000	8,267***	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,025		,165		,179	
<b>R<sup>2</sup> ajustée</b>	,022		,154		,157	

<sup>a</sup>: variable non incluse dans l'analyse ;

† p<0.1 ; \*p<0.05 ; \*\* p< 0 .01 ; \*\*\* p<0.001

Les modèles intégrant les variables de contrôle (modèles 2 et 3) montrent que ces dernières affectent la croissance de l'entreprise nouvellement créée. Ainsi, lorsque le marché visé est B2B, le chiffre d'affaires est plus élevé. De même, les entrepreneurs de sexe masculin ont tendance à générer un chiffre d'affaires supérieur à celui réalisé par les femmes. Au final, les variables de contrôles permettent d'ajuster le coefficient estimé entre la variable de chômage et le chiffre d'affaires de l'entreprise.

Les résultats relatifs aux influences de la motivation sur chacun des sous-groupes de notre échantillon et le test des hypothèses H2 et H3 se retrouvent dans le tableau 4. Les modèles 4 et 5 testent l'influence des variables de motivation sur notre échantillon total (N=308). La différence entre les deux modèles concerne l'introduction des variables de contrôle dans le modèle 5. L'influence des variables de contrôle est similaire aux résultats obtenus précédemment. Ces deux premiers modèles montrent la difficulté des variables de motivation pour prédire le chiffre d'affaires de l'entreprise. Les modèles 6 et 7 testent directement les hypothèses de notre article. Alors que le modèle 6 invalide l'hypothèse H2, le modèle 7 indique une différence. Il apparaît ainsi que la variable d'indépendance affecte négativement (-0,443) le chiffre d'affaires des individus en poste avant la création. Ce résultat, contraire à l'hypothèse initiale (H3a), est significatif à 5%. Les autres variables de motivation demeurent non significatives. L'hypothèse H3 est donc aussi rejetée. Néanmoins,

ce résultat semble indiquer une différence entre le comportement des deux sous-groupes (modèles 6 et 7) lorsque ceux-ci déclarent être en quête d'un désir d'indépendance avant la création de l'entreprise.

Tableau 4 : Présentation des résultats du modèle linéaire général, tests des hypothèses H2 et H3

LnCa								
	Modèle 4 : N=308 (échantillon total)		Modèle 5 : N=308 (échantillon total)		Modèle 6 : test de H2 N=170 (au chômage avant la création)		Modèle 7 : test de H3 N= 138 (en poste avant la création)	
	Coefficients, B	Sign.	Coefficients , B	Sign.	Coefficients, B	Sign.	Coefficients, B	Sign.
Constante	12,252***	,000	11,165***	,000	10,774***	,000	11,760***	,000
CHOM	- <sup>a</sup>		- <sup>a</sup>		- <sup>a</sup>		- <sup>a</sup>	
PEROPP	,119 <sup>NS</sup>	,363	,167 <sup>NS</sup>	,172	,208 <sup>NS</sup>	,209	,103 <sup>NS</sup>	,572
ROLMOD	-,123 <sup>NS</sup>	,454	-,061 <sup>NS</sup>	,688	-,123 <sup>NS</sup>	,561	-,007 <sup>NS</sup>	,976
NOUIDE E	,066 <sup>NS</sup>	,632	,028 <sup>NS</sup>	,827	-,135 <sup>NS</sup>	,422	,199 <sup>NS</sup>	,334
INDEP	-,210 <sup>NS</sup>	,112	-,174 <sup>NS</sup>	,158	,066 <sup>NS</sup>	,685	-,443*	,021
AGEENT	- <sup>a</sup>		,107 <sup>†</sup>	,082	,123 <sup>NS</sup>	,172	,080 <sup>NS</sup>	,344
GENRE	- <sup>a</sup>		,409**	,003	,428*	,014	,295 <sup>NS</sup>	,176
BTOB	- <sup>a</sup>		,626***	,000	,782***	,000	,477**	,005
<b>F</b>	1,199 <sup>NS</sup>	,311	8,447***	,000	6,026***	,000	3,304**	,003
<b>R<sup>2</sup></b>	,015		,162		,203		,150	
<b>R<sup>2</sup> ajustée</b>	,003		,143		,169		,105	

<sup>a</sup>: variable non incluse dans l'analyse ;

<sup>†</sup> p<0.1 ; \*p<0.05 ; \*\* p< 0 .01 ; \*\*\* p<0.001

Afin de déterminer si cette différence est significative, nous testons l'interaction entre la variable de désir d'indépendance et la variable de chômage. Le tableau 5 indique les résultats obtenus. Il confirme que l'interaction entre les deux variables (0,517) est significative à 5%. L'influence de la variable d'indépendance diffère selon la situation de l'individu avant création. Pour déterminer la nature de l'interaction, une analyse graphique est réalisée. Il s'agit de présenter des diagrammes de profils comportant deux axes : un axe Y (vertical) présentant le logarithme naturel du chiffre d'affaires et un axe (X) présentant la situation d'emploi de l'entrepreneur avant création. Sur ces deux axes sont projetés les variables significatives de la motivation entrepreneuriale (désir d'indépendance) et du capital humain (âge et expérience sectorielle de l'entrepreneur).

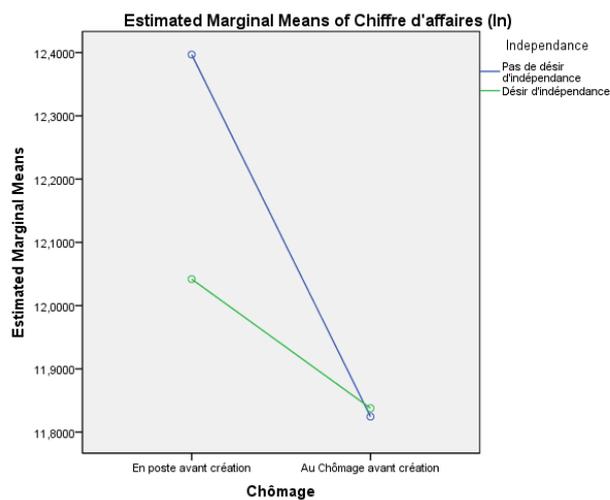
Tableau 5 : Présentation des résultats des modèles GLM avec variables de contrôle, test de l'interaction

LnCa, avec variables de contrôle		
Modèle 8 : test de l'interaction		
N=308		
	Coefficients, B	Coefficients, B
Constante	11,649***	,000
CHOM	-,640**	,002
INDEP	-,494**	,007
CHOM x INDEP	,517*	,034
AGEENT	,102†	,094
GENRE	,370**	,006
BTOB	,620***	,000
<b>F</b>	11,534***	,000
<b>R<sup>2</sup></b>	,184	
<b>R<sup>2</sup> ajustée</b>	,168	

† p<0.1 ; \*p<0.05 ; \*\* p< 0 .01 ; \*\*\* p<0.001

La figure 1 présente l'interaction du désir d'indépendance sur la relation entre la situation d'emploi avant la création d'entreprise et la croissance des entreprises nouvellement créées. Elle montre que les entrepreneurs en poste avant création et qui désirent être indépendants réalisent un chiffre d'affaires nettement inférieur à celui des entrepreneurs n'ayant pas de désir d'indépendance comme facteur motivationnel<sup>39</sup>. Cette tendance semble s'estomper pour les entrepreneurs qui étaient au chômage.

Figure 1 : Interaction du désir d'indépendance de l'entrepreneur sur la relation entre la situation d'emploi avant la création et le chiffre d'affaires



<sup>39</sup> Ce résultat a été confirmé par un test ANOVA qui, pour les entrepreneurs en poste avant création, précise que la croissance est plus faible dès lors qu'ils désirent être indépendants (chiffre d'affaires = 320 182 €) comparé à ceux qui ne le sont pas (chiffre d'affaires = 549 351 €).

## Conclusion

Cette recherche est partie de la prémisse que la motivation est un sujet complexe et que les individus sont généralement motivés par des combinaisons de facteurs push et pull. A partir de cela, et en considérant l'influence négative de la motivation push sur la croissance des entreprises nouvellement créées, nous avons voulu tester si une motivation mélangée push/pull pouvait améliorer le chiffre d'affaires des entreprises créées. Cela est basé sur le constat de l'influence positive des facteurs pull de motivation sur la croissance et le développement des entreprises.

Dans cette étude, les résultats des tests statistiques montrent que la présence simultanée de facteurs pull et push n'améliorent pas le chiffre d'affaires des entreprises créées. Par ailleurs, la présence d'un désir d'indépendance provoque une diminution du chiffre d'affaires dans le cas des entreprises créées par des individus qui étaient préalablement en poste (motivation par opportunité).

Comment expliquer ces résultats ? Une première approche serait de reconnaître l'influence négative exercée par la situation de chômage sur la réussite de l'individu et de son entreprise. Nous pouvons supposer que l'impact du chômage chez l'individu est d'autant plus fort qu'il arrive à effacer une possible influence positive des facteurs pull, le chômage se traduisant par une perte de contacts professionnels et un affaiblissement des compétences professionnelles (Janssen, 2006). Ceci interroge les effets psychologiques chez l'individu provoqués par des longues périodes de chômage. Dans ce cas, forcer les individus à sortir du chômage en leur proposant seulement des aides financières ne semblerait pas être la meilleure manière de résoudre le problème d'un manque de croissance. Notre conclusion rejoint celle des études menées en Allemagne par Block et Wagner (2010) et en Finlande par Kautonen et Palmroos (2010). Les deux articles montrent la difficulté des entrepreneurs par nécessité pour réussir leurs entreprises et appellent à prévoir des appuis en termes de formations, en plus d'appui monétaire, pour la réussite de ces entreprises.

Concernant les entrepreneurs par opportunité, nous avons trouvé que ceux qui manifestent avoir un désir d'indépendance créent des entreprises avec un chiffre d'affaires inférieur. Ce résultat est délicat, car le désir d'indépendance est, avec l'opportunité d'affaires, un des facteurs principaux de la motivation pull, et relié, dans la plupart de la littérature, à une meilleure performance des entreprises. Néanmoins, notre résultat rejoint celui trouvé par Cassar (2007). Dans son étude, l'auteur montre que le facteur d'indépendance est négativement associé avec la croissance de l'emploi dans les entreprises nouvellement créées. L'emploi, ainsi que le chiffre d'affaires sont des indicateurs de croissance. Nous pouvons comprendre ce résultat en considérant le désir d'indépendance comme une volonté de travailler seul, aussi bien par rapport à l'absence de supérieurs ou de subordonnés. De cette manière, les individus motivés par un désir d'indépendance seraient les plus à même de créer des petites entreprises sans ambition de croissance (Vivarelli, 2004).

Finalement, cette recherche comporte quelques limites qui découlent de l'utilisation d'une base de données qui n'a pas été élaborée par les auteurs. Par exemple, l'évaluation du chiffre d'affaires au moment de l'enquête porte sur des entreprises dont l'ancienneté diffère. Même si la majorité des entreprises ont entre 3 et 5 ans d'ancienneté, la mesure de croissance du chiffre d'affaires pourrait être biaisée par une question de différence d'âge de l'entreprise (Janssen, 2006). Une deuxième limite concerne l'absence de question, dans l'enquête, par rapport à l'insatisfaction au travail précédent (facteur de motivation push). En

effet, nous avons considéré les individus qui ont été en poste avant la création d'entreprise comme des entrepreneurs par opportunité. L'absence d'information par rapport à l'insatisfaction au travail pourrait, cependant, biaiser cette classification, car certains entrepreneurs auraient pu décider de quitter leurs postes suite à une opportunité, alors que d'autres le font suite à une insatisfaction.

Notre article soulève aussi quelques pistes pour des futures recherches. Les résultats de l'étude nous interpellent sur l'importance de considérer d'autres facteurs, tels que le capital humain et le capital social, pour étudier la croissance des entreprises, surtout dans le cas des entrepreneurs par nécessité. Enfin, il apparaît que le désir d'indépendance mérite un approfondissement dans la compréhension de son rôle en tant que facteur motivationnel pour la création et le développement des entreprises.

### **Bibliographie :**

ACS Z., ARENIUS P., HAY M., MINNITI M. (2005), *Global Entrepreneurship Monitor, 2004 Executive Report*, Babson College and London Business School.

AMIT R., MULLER E. (1995), "Push" and "Pull" Entrepreneurship, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 12, p. 64 - 80.

ARENIUS, P., MINNITI, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship, *Small Business Economics Journal*, Vol. 24, p. 233–247.

BLOCK J., SANDNER P. (2009), Necessity and Opportunity Entrepreneurs and their Duration in Self-employment: Evidence from German Micro Data, *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 9, p. 117–137.

BLOCK J., WAGNER M. (2010), Necessity and Opportunity Entrepreneurs in Germany: Characteristics and Earnings Differentials, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 62, p. 154-174.

BRADLEY D., ROBERTS J. (2004), Self-Employment and Job Satisfaction: Investigating the Role of Self-Efficacy, Depression, and Seniority, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, n° 1, p. 37.

BROCKHAUS, R.H. (1980), Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs, *Academy of Management Journal*, Vol. 23, p.509–520.

CASSAR G. (2007), Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 19, p. 89-107

COOPER, A. (1971). The founding of technologically-based firms, The Center for Venture Management, Milwaukee, Wisconsin.

CROMIE S. (1987), Motivations of Aspiring Male and Female Entrepreneurs, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 8, n° 3, p. 251-261.

DELI F. (2011), Opportunity and Necessity Entrepreneurship: Local Unemployment and the Small Firm Effect, *Journal of Management Policy and Practice*, Vol. 12, n° 4, p. 38-57.

- EDELMAN L., BRUSH C., MANOLOVA T., GREENE P. (2010), Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, n° 2, p. 174-196.
- GILAD B., LEVINE P. (1986), A Behavioral Model of Entrepreneurial Supply, *Journal of Small Business Management*, October, p. 45-53.
- HESSELS J., VAN GELDEREN M., THURIK R. (2008), Entrepreneurial Aspirations, Motivations, and their Drivers, *Small Business Economics*, Vol. 31, p. 323-339.
- HUGHES K. (2003), Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership, *Gender, Work and Organization*, Vol. 10, n° 4, p. 433-454.
- HULL C., ROTHENBERG S. (2008), Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, p. 781-789.
- JANSSEN F. (2006), Do managers' characteristics influence the employment growth of SMEs?, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Summer, Vol. 19; n° 3, p. 293-231.
- KAUTONEN T., PALMROOS J. (2010), The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction, *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 6, p. 285-300.
- KIRKWOOD J. (2009), Motivational Factors in a Push-Pull Theory of Entrepreneurship, *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 2, n° 5, p. 346-364.
- LIAO J., WELSCH H., PISTRUI D. (2001), Environmental and Individual Determinants of Entrepreneurial Growth: an Empirical Examination, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 9, n° 3, p. 253-272.
- MCMULLEN J., BAGBY D., PALICH L. (2008), Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action, *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, p. 875-895.
- PFEIFFER, F, REIZE F. (2000), Business Start-ups by the Unemployed - an Econometric Analysis Based on Firm Data, *Labour Economics*, Vol. 7, p. 629-663.
- REID G.C., SMITH, J.A. (2000), What Makes a New Business Start-up Successful?, *Small Business Economics*, Vol. 4, p. 165-182.
- REYNOLDS P., BYGRAVE W., AUTIO E., COX L., HAY M. (2002), *Global Entrepreneurship Monitor, 2002 Executive Report*, Babson College, Ewing Marion Kauffman Foundation, and London Business School.
- ROBICHAUD Y., MCGRAW E., CACHON J.C., HAQ R. (2013), L'influence des motivations entrepreneuriales sur la performance des PME, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol. 26, n° 4, p. 409-428.
- SCHUMPETER J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, US, Harvard University Press.
- SHANE S., LOCKE E., COLLINS C. (2003), Entrepreneurial Motivation, *Human Resource Management Review*, Vol. 13, p. 257-279.

SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *The Academy of Management Review*, Vol. 25, n° 1, p. 217-226.

SHWU-ING W., CHIAO-LING L. (2011), The Influence of Innovation Strategy and Organizational Innovation on Innovation Quality and Performance, *The International Journal of Organizational Innovation*, Vol. 3, n° 4, p. 45-81.

STONER, C., FRY, F. (1982). The Entrepreneurial Decision: Dissatisfaction or Opportunity? *Journal of Small Business Management*, Vol. 20, p. 39-44.

STOREY D., GREENE F. (2010), *Small Business and Entrepreneurship*, Pearson Education Limited.

VERHEUL I., THURIK R., HESSELS J., VAN DER ZWAN P. (2010), Factors Influencing the Entrepreneurial Engagement of Opportunity and Necessity Entrepreneurs, *SCALES, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, march.

VIVARELLI M. (2004), Are All the Potential Entrepreneurs So Good ?, *Small Business Economics*, Vol. 23, p. 41-49.

ZANAKIS S., RENKO M., BULLOUGH A. (2012), Nascent Entrepreneurs and the Transition to Entrepreneurship: Why Do People Start New Businesses?, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. 17, n° 1, p. 1-25.

# Etude d'un management favorisant la confiance des acteurs. Le cas d'une collectivité territoriale certifiée « Qualiville »

Congrès AIRMAP – Poitiers - 2016

Claire MAURIN

[maurin\\_c@yahoo.fr](mailto:maurin_c@yahoo.fr)

## INTRODUCTION

Le management a constamment tenté de répondre à la question « *comment conduire et réaliser une action collective efficace ?* » (Chomienne, 2011). La recherche, en s'attachant à résoudre ce problème rencontré dans les organisations, a contribué à l'émergence de plusieurs types de management. Ainsi sont apparus notamment, le management par les résultats (Chatelain-Ponroy, 2014 ; Rochet, 2003), par le sens (Weick, 1983), par objectifs, par la confiance, par la qualité qui s'attachent à étudier l'influence du management sur la confiance des acteurs "de terrain". La littérature abonde particulièrement en ressources mettant en évidence le lien entre confiance et performance. Or nos propres travaux nous conduisant à étudier le management par la qualité, nous nous posons la question suivante : « *est-il possible d'instaurer la confiance lors d'un management par la qualité ?* ». Parmi les différentes définitions du management par la confiance, nous retiendrons la suivante : « *l'ensemble des activités de prévision, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle mises en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur des relations de confiance* » (Karsenty, 2017).

A ce jour, peu de recherches semblent avoir porté sur les collectivités territoriales en démarche qualité et, plus spécifiquement, en démarche Qualiville. C'est pourquoi nous nous proposons de repérer des actions du management susceptibles de favoriser la confiance des fonctionnaires territoriaux au sein d'une collectivité locale en démarche Qualiville dans un contexte sociétal empreint d'une défiance globale (Agan et Cahuc, 2008),

Notre étude de cas à caractère exploratoire appelle à la fois à une approche qualitative et quantitative (Yin, 1984). En nous appuyant sur notre cadre théorique, nous essaierons de mettre en perspective des corrélations entre les actions du management et la confiance des acteurs de terrain envers les cadres et la collectivité territoriale. Les résultats de ce travail seront alors discutés.

### • I CONTEXTE DE LA RECHERCHE

**Le contexte de notre recherche** (Dumez, 2013) se situe en France dans le prolongement d'une succession de réformes et de dispositifs de gestion publique. En effet, depuis plus de

trente ans, l'Etat conduit des politiques publiques successives sous la forme de Réformes de l'Etat. Celles-ci, tant au niveau national que local, entraînent de profonds changements en termes administratifs, budgétaires et managériaux. Ainsi, si les politiques de décentralisation aujourd'hui en débat, ont donné une certaine autonomie aux collectivités territoriales, elles leur ont également imposé une forte réduction de leurs ressources. Le déploiement des mises en œuvre de Qualiville s'effectue depuis plusieurs années dans un contexte de crise socio-économique.

De leur côté, les fonctionnaires territoriaux se trouvent confrontés à de nombreuses incertitudes (Uhalde et al., 2013) concernant notamment leur avancement, leur maintien dans le poste, leur mobilité, leur rémunération... et leurs incompréhensions au regard de la complexité et de la rapidité des changements à prendre en compte sur le terrain (Godelier, 1998).

- **1 Le management territorial**

La qualité des prestations de service municipal délivrées aux *usagers/clients* dépendent en partie du management territorial. La caractéristique de proximité de ces prestations s'avère prégnante, représentant un enjeu politique local important, la satisfaction des usagers devenant ainsi une des principales cibles à atteindre. Par ailleurs, l'une des spécificités organisationnelles des collectivités territoriales se situe dans le fait que leur dirigeant soit un Elu (Biland, 2012).

Les « *stratégies communales* » (Bartoli, 1997) génèrent des comportements managériaux particuliers dans la mesure où de multiples changements opèrent (changement de Maire, nouvelles règles de gestion, réformes de l'Etat...). De plus, le fonctionnement, généralement en *mode projet*, contraint le management à prendre en compte la notion de temps. En effet, le temps du projet ne correspond pas toujours à celui du mandat ce qui a pour conséquence de contraindre les processus de management pour, *in fine*, toucher les ressources humaines.

- **2 Le choix d'un management par la qualité par certaines collectivités territoriales**

Face à ce contexte difficile, certaines collectivités se sont engagées malgré tout dans une démarche qualité.

Comme le montre la littérature, le management par la qualité se caractérise principalement par la mise en place de principes (amélioration continue, satisfaction du client, responsabilité et engagement de la direction...), d'un fonctionnement s'appuyant sur des processus, de normalisation et d'évaluation.

Le management public par la qualité se poserait en « *réponse très appropriée pour moderniser notre administration, dans le respect de valeurs qui devraient être le fondement même des politiques publiques* » (Chevalier G., 2009). Ainsi, à l'instar de Crozier (1963), Bartoli (1997) et de Bériot (2006), Chevalier (2009) insiste sur l'intérêt de l'approche systémique du management par la qualité dans un paysage où la complexité domine.

Les démarches qualité au sein des collectivités territoriales qui ont fait le choix de leur mise en oeuvre, semblent *a priori* faciliter le management dans le contexte d'incertitude actuel. (La Gazette du 07 mars 2005, 27 juin 2005 ; Malleret, 2011).

- **3 Qualiville, une démarche qualité spécifique aux collectivités territoriales**

Spécifiquement conçu pour les collectivités territoriales, ce référentiel "certifiant" a été élaboré sur le modèle des démarches qualité de la famille ISO 9000 par un groupe de travail dont les parties prenantes les plus nombreuses relevaient de la Fonction Publique Territoriale<sup>40</sup> mais également des représentants de plusieurs associations de consommateurs et enfin de l'AFNOR en tant qu'organe certificateur.

Ce référentiel Qualiville<sup>41</sup>, dont le principal objectif est la valorisation de la collectivité et du travail de ses agents, porte notamment sur **l'accueil et la relation aux usagers**. Le référentiel Qualiville se présente en distinguant cinq thèmes<sup>42</sup> dont deux seulement sont obligatoires pour obtenir la certification. Après un audit de certification, l'AFNOR délivrera ou non la certification selon laquelle les engagements ont été tenus. Ceux-ci seront alors vérifiés annuellement afin que le certificat reste valable durant trois ans.

Parmi les trente-trois engagements du référentiel Qualiville, neuf sont directement liés aux **conditions de travail** (engag. 1 à 4) à **l'organisation du travail** (engag. 5 à 9) des fonctionnaires territoriaux

Nous avons choisi d'étudier le cas d'une collectivité territoriale ayant introduit une démarche Qualiville dans son fonctionnement. Ce management vise à instaurer dans les organisations publiques un système qui introduit des principes dits de la "qualité" dont celui de l'amélioration continue (Cannac, 2004).

Dans la Fonction Publique Territoriale, le référentiel Qualiville, outil de gestion de ce management public, a notamment pour objectifs, en dehors de l'optimisation de la satisfaction des usagers, de valoriser les savoir-faire des collaborateurs. Ce dernier objectif pourrait, s'il était atteint, être de nature à générer de la confiance chez les fonctionnaires territoriaux envers leurs managers.

**Notre constat de recherche** s'établit sur l'existence d'une tension marquée entre la mise en oeuvre d'une démarche qualité conçue "sur mesure, par et pour" les collectivités territoriales et la conjoncture contraignante des réformes et de la crise. Cette conjoncture a fait émerger, non seulement un surcroît de travail mais également, une défiance généralisée jusque dans les collectivités territoriales. Dans ce contexte tendu apparaît la nécessité d'introduire ou de rétablir la confiance des acteurs envers le management et la collectivité. A partir de ce constat, **notre question de départ** s'énonce ainsi :

---

<sup>40</sup> CNFPT, CIG, collectivités territoriales

<sup>41</sup> Référentiel Qualiville REF 111-02 V2007

<sup>42</sup> Ces thèmes correspondent aux cinq domaines de prestations : 1/Accueil, orientation, information ; 2/Délivrance d'actes administratifs ; 3/Prestations ; 4/Interventions ; 5/Evaluation de la satisfaction des clients/Gestion des réclamations.,

**Quelles actions le management a-t-il réalisé pour obtenir la confiance des acteurs confrontés à la mise en œuvre de Qualiville dans un contexte de défiance ?**

## • II LE LIEN DU MANAGEMENT AVEC LA CONFIANCE

### • 1 La confiance

La *société de la défiance* décrite notamment par Algan et Cahuc (2008) semble avoir pris le pas sur celle de Peyrefitte (1995) qui mettait en évidence un « *ethos de la confiance* ». A ce jour, nous constatons, comme Lardellier (2014) que « *la confiance, conçue comme un lien relationnel et vecteur indispensable à l'action, est en crise* ».

Dans le monde du travail, le management, se trouve confronté à cette « *crise de la confiance* » (Bartoli et Chomienne, 2011 ; Bernoux, 2004 ; Dupuy, 2011).

Une définition de la confiance ressort assez fréquemment dans la littérature. Elle s'entend comme étant « *la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire* » (Mayer, Davis et Shoorman, 1995 ; Guerrero et Herrbach, 2009, p.7). Cette définition concerne plus particulièrement la confiance envers autrui. Mais il existe également une confiance en soi qui permet à chacun de s'imposer et de prendre des risques dans certaines situations.

En ce qui concerne les organisations, Arnaud et al. (2014)<sup>4</sup> ont apporté de multiples propositions pour développer le sentiment de confiance organisationnelle chez les salariés. Anor et al., (2014)<sup>43</sup> font le pari de la confiance en entreprise en apportant des clés pour faire évoluer le management<sup>44</sup>. Dupuy (2010) invite à reconstruire un management basé sur le travail de groupe et à générer des comportements coopératifs en se basant sur la confiance et sur la simplicité. Bartoli et Trosa (2007, 2011), Cannac et Trosa (2007) insistent également sur la nécessité de faire évoluer le management public vers la confiance.

« *Le management pour être performant doit devenir un exercice relationnel, une machine à fabriquer de la confiance* » (Marzano, 2010). Dejoux (2001) avance que les compétences et la confiance associées sont source de stabilité et de pérennité pour l'entreprise. Pesqueux (2016)<sup>45</sup> fait remarquer que « *cette manière de poser les choses conduit à distinguer la confiance personnelle et la confiance organisationnelle* ».

Ainsi, Thévenet (2014)<sup>3</sup> propose : « *des conditions nécessaires au développement du sentiment de confiance à savoir :*

---

<sup>43</sup> In Institut Montaigne : « Et la confiance bordel ? »

<sup>44</sup> Nous pouvons citer : « *La liberté d'agir ensemble, la construction d'un avenir dans et au-delà de l'entreprise, la reconnaissance au cœur du dispositif managérial* », ainsi que « *clarifier son engagement, connaissance et reconnaissance des attentes et des besoins, s'appuyer sur les réseaux sociaux pour une nouvelle logique de communication partagée et circulaire, obligation d'énoncer la vérité et d'accepter le droit à l'erreur* », in collectif Institut Montaigne, 2014.

<sup>45</sup> In La confiance en question(s) collectif

- travailler ensemble sur des compréhensions et des références communes
- renforcer en permanence la qualité et l'authenticité des relations interpersonnelles
- assumer de manière responsable ses comportements ».

Beysseyre des Horts (2014)<sup>3</sup> soutient qu'il doit y avoir une grande cohérence entre les valeurs affichées et la manière de vivre des valeurs. Il ajoute que le recrutement doit être vigilant sur les qualités personnelles et relationnelles des candidats et il préconise d'être capable d'identifier les collaborateurs qui font confiance et qui témoignent de bonnes performances. Orsoni (2014)<sup>46</sup> insiste sur la transparence des décisions et la fiabilité des processus. Bigou-Lare (2014)<sup>3</sup> montre que la participation, la communication, les pratiques de rémunération et de justice organisationnelle sont importantes dans l'émergence de la confiance. Arnaud (2014)<sup>3</sup> reprend les notions de clarté et de valeurs évoquées précédemment mais insiste sur la cohérence et l'horizon temporel des moyens des ressources et des objectifs. D'un point de vue organisationnel, il rappelle l'importance de l'adéquation des postes et des rôles avec les compétences des salariés.

Karsenty (2017) attribue et formalise la spécificité du management par la confiance de la manière suivante : « *La spécificité du management par la confiance est que la réalisation des activités dites managériales ne repose plus sur l'action d'un pouvoir décisionnel centralisé, mais sur l'action d'un collectif formé d'acteurs responsables, capables de s'autodiriger, de s'organiser et de se coordonner, et attachés au maintien de relations de confiance entre eux. Au sein de ce collectif, un manager reste nécessaire, mais avec un positionnement par rapport au reste du collectif et un (ou des) rôles qui changent par rapport au management traditionnel.* »

Cette brève revue de la littérature montre que la plupart des auteurs ont formulé des préconisations visant le style ou le type de management. Il apparaît donc que le management par la confiance varie selon ces différentes approches.

Nous nous proposons, dans notre recherche exploratoire, d'utiliser un modèle classique, mais adapté à la fonction publique, qui rende compte des différentes fonctions et rôles managériaux pouvant permettre de favoriser la confiance, dans la mesure où ils sont tenus avec compétence. Le modèle de A. Bartoli (1997) nous paraît pertinent car il inclut à la fois des actions propres au management public et une dimension  *tournée vers l'individu*  au travers de la prise en compte de la Qualité de Vie et du Soutien Organisationnel perçus par les fonctionnaires.

Le cadre théorique de notre étude de cas à caractère exploratoire peut dorénavant être élaboré.

## • 2 Les actions de management de notre recherche

Pour opérationnaliser notre recherche, nous nous appuyons sur la littérature précitée mais surtout sur les trois outils suivants, constituant notre cadre théorique :

---

<sup>46</sup> In Regards croisés sur la confiance organisationnelle (collectif)

- **2.1 Le modèle de Bartoli (1997)**

En suivant le modèle de Bartoli (1997), nous pouvons détailler et repérer toutes les actions du management nécessaires dans une organisations publique et, dans un deuxième temps, la manière dont elles sont perçues par les fonctionnaires territoriaux.

Rôle du manager, un double niveau d'action : macro et micro

	Définitions d'objectifs	Organisation	Allocations de moyens	Activation et animation	Contrôle
« Macro » Pilotage de l'unité	-Stratégie -Projet de l'unité	-Répartition des missions -Coordination	-Budgétisation -Affectation selon les priorités	-Communication interne -Actualisation des méthodes de travail	-Évaluation des résultats -Pilotage des activités
« Micro » Relation Manager/manager	-Objectifs individuels	-Définition de fonction -Délégation	-Conditions et moyens de travail	-Entretiens individuels -Motivation + et -	-Appréciation -Suivi/assistance -Sanction

Source : *Management dans les organisations publiques*, Annie Bartoli 1997, DUNOD, 2009, [1997]

Le modèle de Bartoli, par ses rubriques "Délégation", "Budgétisation", "Affectation selon les priorités", "Conditions et moyens de travail", "Communication interne", "Entretiens individuels", "Appréciation", "Suivi/Assistance" et "Sanction", introduit les notions du *Perceived Organizational Support* (POS) et de la Qualité de vie au Travail (QVT). Les autres rubriques concernent plus spécifiquement les actions-types du management. Ainsi nous relevons dans ce modèle trois aspects d'un management visant la performance mais "tourné vers la personne".

- **2.2 Le Perceived Organizational Support (POS)**

Le POS concerne les différents aspects du soutien que peuvent percevoir les employés de la part de leur organisation (Eisenberger et al., 1986).

De nombreux auteurs ont mis en valeur les conséquences positives du POS. Parmi eux, nous pouvons citer Eisenberger et al. (1986) et Armeli et al. (1998) qui avancent que le POS augmente l'implication des individus dans leur entreprise. Les auteurs notent que la satisfaction de besoins socio-affectifs produit un fort sentiment d'appartenance à l'organisation et jouent sur l'intégration, l'adhésion des employés et le statut de leur rôle dans leur identité sociale.

Le POS contribuerait également à donner du sens et de la compréhension aux objectifs à atteindre. Il jouerait également sur la permanence de l'implication (Shore et Tetrick, 1991). Witt (1991) trouve que le POS influence la satisfaction au travail et favorise un état d'esprit positif. Selon George et Brief (1992) et Eisenberger et al. (2001), le POS participerait à l'élévation du *sentiment de compétence* des employés.

George et Brief (1992) notent plus particulièrement que le POS favorise des gains de savoir et de compétence qui bénéficient à l'entreprise. Le POS influencerait positivement le *turn-over* et l'absentéisme des employés (D. Allen et al., 1999). Aquino et Griffeth (1999) et Eisenberger et al. (1986) précisent que la relation positive entre le POS et l'absentéisme est plus élevée quand les échanges sociaux sont valorisés.

Enfin, Rhoades et Eisenberger (2002) trouvent une relation positive entre le POS et la performance. D'une manière plus générale, Eisenberger et al. (1986) remarquent que l'apport du POS est plus important dans un contexte d'échanges sociaux élevés. Mais la valeur symbolique de certains aspects du POS dépend de la sincérité du donneur (Blau, 1964).

Au travers de cette revue de travaux, il n'apparaît pas d'études établissant un lien entre le POS et la confiance. Cependant il est possible de repérer dans cette littérature un certain nombre de variables susceptibles de favoriser la confiance envers l'organisation et le management.

- **2.3 La qualité de vie au travail (QVT)**

La qualité de vie au travail (QVT) fait apparaître certaines notions différentes de celles du POS.

Ainsi, la Qualité de Vie au Travail est définie par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ».

Il apparaît que des fonctionnaires territoriaux ayant conscience que le management s'intéresse à leurs conditions de travail, pourraient montrer de la confiance envers les différents managers responsables de leur vie professionnelle.

Ces trois aspects du management nous paraissent pouvoir compléter les études réalisées précédemment dans la mesure où notre recherche s'effectue dans un contexte particulier et avec de nouveaux outils. Nous formulons dès à présent **notre hypothèse de travail** :

<p><b>Dans le cadre de la mise en œuvre de Qualiville, le management, désirent obtenir la certification, a produit des actions qui ont développé la confiance des fonctionnaires territoriaux.</b></p>
--

- **III LE CAS D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE EN DEMARCHE QUALITÉ**

Pour tenter de valider cette hypothèse, une enquête a été réalisée auprès d'une collectivité territoriale. Les données d'une enquête qualitative, s'appuyant sur le cadre théorique, ont permis d'élaborer un questionnaire. Les résultats de ce dernier ont apporté des éléments quantifiables concernant les actions du management susceptibles de produire la confiance des fonctionnaires territoriaux envers celui-ci.

- **1 Partie Qualitative**
  - **1.1 Recueil des données**

La commune investiguée compte environ 86 000 habitants et se situe en Ile de France, aux portes de la capitale. Elle dispose de plusieurs gares SNCF, une station de métro se trouve à 500mètres et une autoroute traverse cette commune où coule la Seine. Ses activités sont majoritairement de type tertiaire. Son Maire, du parti *Les Républicains*, est en place depuis 1995. Le conseiller municipal délégué à la gestion de la qualité de la relation avec les usagers soutient la démarche Qualiville initiée depuis 2010.

La partie qualitative de l'enquête s'est intéressée au management effectué lors de la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Cette étude qualitative comprend l'analyse de documents, l'observation libre, des entretiens formels et informels.

#### **a) L'analyse des documents**

Cette partie de l'enquête qualitative s'avère primordiale pour repérer les actions du management susceptibles de créer un climat de confiance dans la collectivité territoriale en démarche Qualiville. Nous avons pu obtenir divers documents comme le rapport d'audit de certification initial daté de décembre 2012, les certificats attestant de l'obtention du label Qualiville en 2012 et de son renouvellement en 2015 et les organigrammes de la Mairie.

L'étude de l'ensemble de ces documents nous a conforté dans notre désir d'effectuer notre enquête au sein de cette collectivité. Il ressort que la mise en œuvre de Qualiville a généré des changements en termes de management. En effet la démarche Qualiville a généré une densité de travail supplémentaire qu'il a fallu organiser et coordonner. Puis les exigences du référentiel ont conduit à modifier les priorités en se centrant sur la satisfaction des usagers et en élaborant des procédures partagées et accessibles par tous. Le Responsable Qualité est intervenu en tant qu'expert, mais également en tant que manager, sans s'interposer toutefois dans la chaîne hiérarchique des fonctionnaires de terrain.

Ces documents montrent l'organisation, la rigueur de la mise en place et surtout la participation de tous les acteurs à la mise en œuvre de la démarche Qualiville. Nous y avons relevé un style clair et sans ambiguïté évoquant précisément les satisfécits mais aussi les points à améliorer. Ce corpus documentaire semble établi sur des réalités et en toute transparence. Il paraît de nature à induire de la confiance envers l'organisation et son management.

#### **b) L'observation libre**

Les occasions de déplacement au sein de la collectivité ont été celles de relevés systématiques. Ils ont consisté à rechercher tous les éléments qui pouvaient concerner concrètement certaines actions du management, de la Qualité de vie au travail et du POS, repérées dans le modèle de Bartoli. Ils ont été inventoriés puis regroupés par thèmes. Nous avons notamment constaté la configuration des locaux modernes et lumineux, les espaces d'accueil du public confortables et équipés de services divers avec des supports d'informations de toutes sortes (défilant, digitales, électroniques...), des photocopieurs, mais également des distributeurs d'eau. Le flux des visiteurs paraît maîtrisé et une ambiance agréable se ressent lorsqu'il arrive d'être témoin d'échanges entre les agents de la mairie.

### c) Les entretiens formels et informels

Une dizaine d'entretiens a pu être réalisée. S'agissant d'une étude à caractère exploratoire, nous avons posé une seule question ouverte aux acteurs interviewés : « *Parlez-moi du management* ». Quelques relances ont permis d'obtenir davantage d'informations notamment sur leur confiance dans le management et la collectivité. Les deux managers s'accordent sur les changements managériaux, la valorisation du travail des équipes, l'intégration de souplesse dans la gestion des plannings et également dans le formalisme des modes de communication.

Quelques *verbatim* ressortent particulièrement de leur part. Ils affirment ainsi :

*« La mise en œuvre de Qualiville a engendré une plus grande communication entre la hiérarchie et les agents fonctionnaires, notamment dans l'instauration d'un système de tutorat », « les objectifs ont été expliqués par la hiérarchie, l'Elu délégué aux ressources humaines, le DGS et le consultant », « la hiérarchie s'est intéressée aux nombreuses formations délivrées en questionnant les intéressés et en leur demandant des restitutions », « les conditions de travail faisaient partie intrinsèque de la démarche Qualiville notamment par la proposition de réaménagement des locaux, d'une salle de pause pour le personnel d'accueil, l'organisation des postes, la rotation des équipes et les améliorations informatiques ».*

Les managés, tous détenteurs du niveau du baccalauréat, déclarent successivement :

*« Qualiville a amélioré les choses et a valorisé notre travail. Bien sûr, on voudrait toujours davantage ! », « En ce moment tout est réalisé pour mieux travailler : des travaux, des projets, des formations, des entretiens... » « Je suis contente de travailler ici dans ce contexte et dans cette ambiance, on s'y sent bien, **en confiance** ! », « On est bien encadrés, les choses sont claires et simplifiées au maximum. On sait pour quoi on travaille. **C'est bien**. » « Je me sens "équipé" pour travailler comme ça ! ».*

- **1.2 Les données recueillies**

Les analyses de contenus issues des analyses de documents, de l'observation et des entretiens ont été traitées selon la méthodologie de Bardin (1977). La satisfaction concernant les moyens, la valorisation des acteurs, l'autonomie octroyée, les conditions de travail et la confiance dans le contexte ressortent de ces analyses. Ainsi, les caractéristiques relatives aux actions de management (Bartoli, 1997), au Soutien organisationnel perçu et surtout, à la Qualité de vie au travail sont ressorties très nettement au cours des entretiens, sans qu'il y ait eu nécessité de relancer par une question annexe.

- **1.3 Elaboration des hypothèses**

En accord avec notre cadre théorique, ces contenus ont conduit à formuler les trois hypothèses suivantes :

**H1** : le management met en œuvre des actions qui sont liées à la confiance des fonctionnaires territoriaux.

**H2** : le management met en œuvre des pratiques qui améliorent le Soutien Organisationnel Perçu (POS) des fonctionnaires territoriaux, et qui sont liées à la confiance envers le management.

**H3** : le management prend en compte la Qualité de vie au travail qui serait liée à la confiance envers le management.

A l'issue de cette enquête qualitative et de la revue de la littérature, nous avons élaboré un questionnaire permettant de connaître l'évaluation subjective des fonctionnaires territoriaux envers les actions du management et leur confiance envers trois niveaux de management : le management direct, le management en général, la collectivité locale.

- **2 Partie quantitative**

- **2.1 Méthodologie**

Les réponses au questionnaire permettront de quantifier l'évaluation subjective des fonctionnaires territoriaux envers les actions du management et la confiance envers le management direct, le management en général et, plus globalement, la collectivité.

Trois questions portant sur la confiance ont été insérées dans le questionnaire.

Les sous-dimensions du management mises en lumière par la littérature ont été croisées avec les données résultant de l'analyse de contenus. Le questionnaire conçu comprend 27 questions réparties ainsi : actions du management (10) qualité de vie au travail (7), soutien organisationnel perçu (7), et confiance (3). Le mode de réponses s'est effectué selon 5 choix possibles selon l'échelle de Lickert, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », en passant par « pas d'accord », « assez d'accord » et « plutôt d'accord ».

Le logiciel *Tanagra* a permis d'effectuer des corrélations linéaires de Bravais-Pearson, pour mettre évidence les liens entre les actions du management et la confiance des fonctionnaires territoriaux.

En effet, le coefficient de corrélation linéaire noté "r" est égal au rapport de leur covariance et du produit non nul de leurs écarts types. Compris entre -1 et 1, plus il s'approche de 1, plus il est significatif.

Nous avons également effectué les moyennes obtenues pour chacune des sous-dimensions précitées.

- **2.2 La passation**

Sur les 40 personnes situées dans le périmètre de certification de Qualiville, 28 personnes ont répondu au questionnaire en une seule passation à la Mairie, soit 70%.

- **2.3 Les résultats**

Les données recueillies ont permis d'effectuer des corrélations entre certaines variables. Ainsi, nous avons tenté de mettre en évidence les liens entre les variables relevant des

actions du management et du "Soutien organisationnel perçu", et le management et la "Qualité de vie au travail" avec les trois modalités de la confiance.

Les résultats montrent que les réponses aux items portant sur l'évaluation des actions du management, du POS et de la QVT sont tous supérieurs à la modalité « 3 » de l'échelle de Lickert « assez d'accord ». Les fonctionnaires territoriaux reconnaissent donc que les actions du management, du POS et de la QVT s'avèrent nettement positives.

Les résultats concernant les formes de confiance sont également largement supérieurs à la modalité « 3 ».

Afin de vérifier chacune de nos trois hypothèses, les corrélations significativement positives (supérieures à 0.50) puis les "autres" (négatives et inférieures à 0.50) sont présentées ci-dessous sous la forme de tableaux synthétiques. Les items des actions du management, du POS et de la QVT sont déclinés dans ces tableaux ainsi que ceux se rapportant à la confiance<sup>47</sup>. Pour chacun d'eux, le score de la moyenne figure à titre indicatif entre parenthèses. Les coefficients de corrélation "r" sont également indiqués.

L'interprétation des résultats succède à cette présentation des résultats et analyse statistique.

- **2.3.1 Le lien entre les actions du management et la confiance**

Les résultats des corrélations entre les actions du management sont proposés en deux tableaux, l'un faisant état des corrélations significativement positives et l'autre rassemblant les items "restant" (r inférieur à 0.50, et/ou négatif).

---

<sup>47</sup> « J'ai confiance dans mon management direct », « Les formations que l'on m'a octroyées m'ont donné confiance dans la collectivité », « J'ai confiance dans le management », « J'ai confiance dans ma collectivité ».

Tableau 1 : corrélations entre le management et la confiance – corrélations significativement positives (supérieures à 0.50)

Questions relatives au management	Questions relatives à la confiance	Coefficient de corrélation r
M1-Dans le travail en mode Qualiville, je suis formé-é quand j'en ai besoin (3.9)	J'ai confiance dans ma collectivité territoriale CONF4 (3.9)	0,74
M2-Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies (4)		0,80
M5-Concernant mon travail en mode Qualiville, les objectifs que l'on me fixe sont réalistes (3.9)		0,52
M6 -Dans le travail en mode Qualiville, le management veille à un niveau de relations de service satisfaisant (3.9)		0,52
M8 -Les missions de services relatives à Qualiville sont claires (3.6)		0,85
M10 -Le management pilote correctement les activités concernant Qualiville (3.8)		0,84
M1 -Dans le travail en mode Qualiville, je suis formé-é quand j'en ai besoin (3.9)	J'ai confiance dans mon management direct CONF1 (4.1)	0,78
M2 -Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies (4)		0,88
M4 – Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville (3.8)		0,74
M5 -Concernant mon travail en mode Qualiville, les objectifs que l'on me fixe sont réalistes (3.9)		0,60
M8 -Les missions de services relatives à Qualiville sont claires (3.6)		0,85
M10 -Le management pilote correctement les activités concernant Qualiville (3.8)		0,81
M1 -Dans le travail en mode Qualiville, je suis formé-é quand j'en ai besoin (3.9)	J'ai confiance dans le management CONF3 (3.8)	0,72
M2 -Mes tâches relatives à Qualiville sont bien définies (4)		0,88
M4 - Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville (3.8)		0,72
M5 - Concernant mon travail en mode Qualiville, les objectifs que l'on me fixe sont réalistes (3.9)		0,66
M10 -Le management pilote correctement les activités concernant Qualiville (3.8)		0,56
M8 - Les missions de services relatives à Qualiville sont claires (3.6)		0,66

Tableau 2 : corrélations entre le management et la confiance – corrélations non significativement positives voire négatives (inférieures à 0.50)

Questions relatives au management	Questions relatives à la confiance	Coefficient de corrélation r
M7 -La politique de la collectivité concernant la qualité est bien définie (3.8)	J'ai confiance dans ma collectivité territoriale CONF4 (3.9)	0.25
M9 -Dans le travail en mode Qualiville, chaque service tient compte du travail des autres (2.8)		-0.18
M3 -Mon travail en mode Qualiville m'octroie une certaine autonomie (3.6)		-0.10
M4 -Le management sait motiver son personnel dans le travail en mode Qualiville (3.8)		0.48
M7 -La politique de la municipalité concernant la qualité est bien définie (3.8)	J'ai confiance dans mon management direct CONF1 (3.8)	0.19
M9 -Dans le travail en mode Qualiville, chaque service tient compte du travail des autres (2.8)		0.18
M3 – Mon travail en mode Qualiville m'octroie une certaine autonomie (3.6)		0.33
M6 – Dans le travail en mode Qualiville, le management veille à un niveau de relations de service satisfaisant (3.9)		0.26
M7- La politique de la municipalité concernant la qualité est bien définie (3.8)	J'ai confiance dans le management CONF3 (3.8)	0
M9 – Dans le travail en mode Qualiville, chaque service tient compte du travail des autres (2.8)		0.14
M6 -Dans le travail en mode Qualiville, le management veille à un niveau de relations de service satisfaisant (3.9)		0.41
M3 – Mon travail en mode Qualiville m'octroie une certaine autonomie (3.6)		0.18

Certaines **actions du management** perçues par les acteurs concernés par la Qualiville ont un rôle très important sur la confiance qu'ils lui accordent. En effet, le résultat de cette analyse montre que **des formations délivrées à bon escient** jouent sur la confiance dans la collectivité (0,74) et dans le management direct (0,78). Ce résultat peut s'expliquer par le fait que le référentiel exige que le personnel en fonction soit formé spécifiquement sur les tâches prescrites par le document.

Une bonne définition des tâches à réaliser influence les trois niveaux de confiance accordés dans le management direct (0,88), le management en général (0,88) et la collectivité (0,80). Concernant la définition des tâches, le référentiel Qualiville apparait comme une aide au management. En effet il précise de façon très claire le résultat à atteindre, celui-ci étant toujours en lien avec la satisfaction de l'utilisateur.

Le fait que les missions de service relatives à Qualiville soient claires agit de façon très forte (0,84) sur la confiance dans le management direct pourrait s'expliquer également par la clarification apportée par le référentiel.

Le pilotage des activités relatives à Qualiville par le management influence fortement (0,80) la confiance des fonctionnaires territoriaux dans son management direct, mais également dans sa confiance dans la collectivité (0,84). On peut donc penser que cette dernière a autorisé le recrutement de managers avec un *leadership* adapté aux besoins.

En définitive, cinq des corrélations entre les actions du management et les trois modalités de confiance des fonctionnaires territoriaux s'avère particulièrement élevées : la formation, la définition des tâches, les objectifs réalistes, le pilotage des activités et la clarté des missions. Cependant, certaines autres actions managériales sont liées à différentes modalités de confiance.

Ainsi, le *niveau satisfaisant des relations de service* est lié à la confiance dans la collectivité, le *'savoir motiver'* est lié à la confiance dans le management direct et dans le management global.

Mais la *politique de la qualité de la collectivité* n'est liée à aucune modalité de confiance.

De la même façon, le fait que *chaque service tienne compte du travail des autres* n'est lié à aucune modalité de confiance.

Par conséquent, **l'hypothèse 1 est partiellement validée.**

• **2.3.2 Le lien entre la confiance et le P.O.S.**

Nous allons tenter de vérifier l'hypothèse 2 « *le management met en œuvre des pratiques qui améliorent les POS des fonctionnaires territoriaux, et qui sont liées à la confiance envers le management* ».

Tableau 3 : corrélation entre le management et le POS -corrélations significativement positives (supérieures à 0.50).

Questions relatives au Soutien organisationnel perçu (POS)	Questions relatives à la confiance	Coefficient de corrélation r
POS4 - Le management pense à ma carrière (2.7)	J'ai confiance dans ma collectivité territoriale CONF4 (3.9)	0,71
POS6 - Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management m'aide quand j'en ai besoin (3.8)		0,52
POS1 -Le management valorise mon travail réalisé dans le cadre de Qualiville (3.6)	J'ai confiance dans mon management direct CONF1 (4.1)	0,75
POS2 -Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management prend soin de mon bien-être (3)		0,79

POS4 -Le management pense à ma carrière (2.7)	J'ai confiance dans le management CONF3 (3.8)	0,80
POS5 -Le management montre de l'intérêt pour ma personne (3.3)		0,64
POS6 -Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management m'aide quand j'en ai besoin (3.8)		0,88
POS1 -Le management valorise mon travail réalisé dans le cadre de Qualiville (3.6)		0,72
POS2 -Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management prend soin de mon bien-être (3)		0,97
POS3 -La Mairie est fière de mon engagement dans mon travail en mode Qualiville (3.6)		0,66
POS4 -Le management pense à ma carrière (2.7)		0,85
POS5 -Le management montre de l'intérêt pour ma personne (3.3)	0,88	
POS6 -Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management m'aide quand j'en ai besoin (3.8)	0,66	

Pour analyser la place de la confiance dans le management public, nous avons mobilisé le *Perceived Organizational Support* (P.O.S.) mis en évidence dans la littérature par Eisenberger (1986, 2001). Le POS, s'avère relativement proche de la Qualité de vie au travail en ce sens qu'il prend en compte le ressenti des acteurs en situation de travail et tient compte du soutien que l'organisation lui donne dans la globalité de son activité (réalisation des tâches, prise en compte de la personne, évolution du parcours professionnel...). L'intérêt montré par le management global *pour les personnes* (0,88), *pour leur carrière* (0,85), *pour la valorisation de leur travail* (0,72) et *pour leur bien-être* (0,97) se trouvent aussi fortement lié à la confiance qu'elles lui accordent.

La confiance dans le management direct est concernée par les mêmes actions.

La confiance dans la collectivité territoriale est liée également à la prise en compte de la carrière et à l'aide apportée mais également à une forme de reconnaissance (la mairie est fière de mon engagement).

Tableau 4 : corrélation entre le management et le POS -corrélations non significativement positives, voire négatives (inférieures à 0.50).

Questions relatives au Soutien organisationnel perçu (POS)	Questions relatives à la confiance	Coefficient de corrélation r
POS1 -Le management valorise mon travail réalisé dans le cadre de Qualiville (3.6)	J'ai confiance dans ma collectivité territoriale CONF4 (3.9)	0.48
POS2 -Dans le cadre du travail en mode Qualiville, le management prend soin de mon bien-être (3)		0.44

POS5 -Le management montre de l'intérêt pour ma personne (3.3)		0.48
POS7 -Le management a remarqué que je porte les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville (3.7)		0
POS3 -La Mairie est fière de mon engagement dans mon travail en mode Qualiville (3.6)		0.45
POS7 -Le management a remarqué que je porte les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville (3.7)	J'ai confiance dans mon management direct CONF1 (4.1)	-0.18
POS3 -La Mairie est fière de mon engagement dans mon travail en mode Qualiville (3.6)		0.38
POS7 -Le management a remarqué que je porte les valeurs de la collectivité au travers de Qualiville (3.7)	J'ai confiance dans le management CONF3 (3.8)	0.29

Les items POS1, POS2, POS5 et POS3 présentent des scores légèrement inférieurs à 0.50 mais indiquent néanmoins un lien avec la confiance dans la collectivité territoriale.

La reconnaissance par le management direct du fait de *porter les valeurs de la collectivité locale* n'est pas liée à la confiance, chez les fonctionnaires territoriaux.

L'item '*la Mairie est fière de mon engagement dans mon travail en mode Qualiville*' présente des scores légèrement en dessous de 0.50 (soit 0.38) en qui concerne la confiance envers le management direct, ce qui semble normal puisque les managers de proximité n'incarnent pas véritablement la collectivité locale.

Hormis ce faible score (-0.18) et celui de la confiance en la collectivité locale pour le même item (0), l'ensemble des corrélations présente un niveau qui nous incite à **valider l'hypothèse 2**.

La modalité managériale du POS semble jouer un rôle très important dans la confiance des fonctionnaires territoriaux de cette collectivité.

### • 2.3.3 Le lien entre la confiance et la qualité de vie au travail (QVT)

Nous allons tenter de vérifier l'hypothèse 3 « le management prend en compte la QVT qui serait liée à la confiance envers le management. »

Tableau 5 : corrélations entre la QVT et la confiance – corrélations significativement positives (supérieures à 0.50)

Questions relatives à la Qualité de vie au travail	Questions relatives à la confiance	Coefficient de corrélation r
QV1 -Mon travail en mode Qualiville est intéressant (3.9)	J'ai confiance dans ma collectivité territoriale CONF4 (3.9)	0,52
QV7 -Dans le travail en mode Qualiville, je peux discuter avec mon supérieur direct (4.1)		0,52

QV2 -Mes conditions de travail en mode Qualiville sont bonnes (3.8)		0,84
QV4 -Dans mon travail en mode Qualiville, je suis traité-e avec justice (3.7)		0,78
QV5 -L'ambiance au travail en mode Qualiville est satisfaisante (3.6)		0.50
QV1 -Mon travail en mode Qualiville est intéressant (3.9)	J'ai confiance dans mon management direct CONF1 (4.1)	0,60
QV2 -Mes conditions de travail en mode Qualiville sont bonnes (3.8)		0,81
QV4 -Dans mon travail en mode Qualiville, je suis traité-e avec justice (3.7)		0,78
QV5 -L'ambiance au travail en mode Qualiville, est satisfaisante (3.6)		0,81
QV7 -Dans le travail en mode Qualiville, je peux discuter avec mon supérieur direct (4.1)		0,60
QV1 -Mon travail en mode Qualiville est intéressant (3.9)		J'ai confiance dans le management CONF3 (3.8)
QV2 -Mes conditions de travail en mode Qualiville sont bonnes (3.8)	0,56	
QV4 -Dans mon travail en mode Qualiville, je suis traité-e avec justice (3.7)	0,61	
QV5 -L'ambiance au travail en mode Qualiville, est satisfaisante (3.6)	0,69	
QV6 -Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance (3.9)	0,85	
QV7 -Dans le travail en mode Qualiville, je peux discuter avec mon supérieur direct (4.1)	0,66	

Tableau 6 : corrélations entre la QVT et la confiance – corrélations non significativement positives, voire négatives (inférieures à 0.50)

Questions relatives à la Qualité de vie au travail	Questions relatives à la confiance	Coefficient de corrélation r
QV3 -Mon travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée (4.2)	J'ai confiance dans ma collectivité territoriale CONF4 (3.9)	0.06
QV6 -Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance (3.9)		0.07
QV3 -Mon travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée (4.2)	J'ai confiance dans mon management direct CONF1 (4.1)	0.37
QV6 -Dans mon travail en mode Qualiville, on me fait confiance (3.9)		0.46

QV3 -Mon travail en mode Qualiville ne gêne pas ma vie privée (4.2)	J'ai confiance dans le management CONF3 (3.8)	0.34
---	---	------

La Qualité de Vie au Travail vise à concilier performance et bien-être. Dans la Fonction Publique, elle associe plus particulièrement la qualité des conditions de vie et de travail des agents avec la qualité du service public. Elle prend des formes multiples et peut concerner les agents individuellement et collectivement.

Sur les sept items proposés concernant la QVT, cinq présentent des corrélations au score élevé avec la confiance liée à la collectivité locale et au management direct, six avec la confiance liée au management global. Seulement deux items (QV3 et QV6) apparaissent non corrélés avec la confiance. Il apparaît que le fait que *le travail en mode Qualiville ne gêne pas la vie privée* semble extérieure à la confiance dans la collectivité et soit plus liée au management proprement dit (0.34)

Il ressort particulièrement pour le management que, *faire confiance au fonctionnaire territorial* est fortement liée à la confiance dans son management (0,84).

La confiance dans la collectivité locale est fortement liée **aux conditions de travail**. De la même façon la confiance dans la collectivité locale est fortement liée au fait **d'être traité avec justice** (0.78).

La confiance envers le management direct apparaît fortement corrélée avec *l'ambiance au travail* (0.81), les *conditions de travail* (0.81) le fait *d'être traité avec justice* (0.78) et le fait de **pouvoir discuter avec son supérieur direct** (0.60).

La confiance envers le management global présente un lien très fort avec **la confiance octroyée** aux fonctionnaires territoriaux (0.85), car dans le contexte d'une démarche qualité, ce management s'avère probablement plus à même de pouvoir reconnaître la qualité du travail réalisé, d'octroyer de l'autonomie, développant ainsi la confiance des acteurs.

La confiance dans la collectivité territoriale n'est pas liée à la *confiance octroyée* (0.07) puisque c'est le management qui la met en place. De plus, la "collectivité" se trouve relativement éloignée des acteurs dans le cadre de leur travail.

La confiance dans le management direct, avec un score légèrement inférieur à 0.50 (0.46), s'avère faiblement liée au *fait que l'on fasse confiance* aux fonctionnaires territoriaux. Le management direct ne détiendrait vraisemblablement pas les pouvoirs d'attribuer des responsabilités ou des tâches favorisant la confiance des acteurs.

En définitive, hormis les items QV3 (0.006) portant sur la vie privée et QV6 (0.07) portant le travail et la confiance, toutes les actions relatives à la QVT sont liées à la confiance.

**L'hypothèse H3 peut donc être validée.**

<p><b>En définitive, l'enquête quantitative permet de valider en partie nos 3 hypothèses et de vérifier notre thèse qui avançait que le management de cette collectivité en démarche Qualiville mettait en œuvre des actions liées à la confiance dans le management et dans la collectivité.</b></p>
---

Les résultats de notre étude montrent que fonctionnaires territoriaux perçoivent leur management comme étant "tourné vers la personne". En effet les fonctionnaires territoriaux interrogés ont attribué des scores élevés aux actions "classiques" du management' comme la formation, les objectifs réalisables, le pilotage, définition des tâches et niveau de relations de service. Mais les résultats relatifs au POS et à la QVT indiquent également des scores élevés.

De plus, l'évaluation de l'item portant sur la confiance octroyée par le management global (0.85) entraîne une confiance réciproque.

Ces résultats "exploratoires" laissent penser que, dans cette collectivité en démarche qualité, un management "tourné vers la personne" se trouve lié avec la confiance des fonctionnaires territoriaux envers leur encadrement et leur collectivité.

## • IV LES LIMITES ET LES PERSPECTIVES ULTÉRIEURES

### • 1 Les limites de cette étude

Dans cette étude exploratoire, un certain nombre de limites sont à souligner. En effet, elle concerne une seule collectivité. Or, il existe actuellement une cinquantaine de collectivités certifiées Qualiville. L'enquête pourrait donc être étendue afin d'envisager de généraliser les résultats obtenus.

De plus, malgré l'intérêt de la question posée sur le lien entre management par la qualité et confiance, l'effectif restreint des acteurs interrogés en altère quelque peu la portée. Il apparaît également que le choix de l'échelle de Lickert en 5 modalités ne semble pas discriminer suffisamment les réponses car certaines personnes ont souvent répondu sur la modalité centrale.

Par ailleurs, les biais introduits par les résultats des coefficients de Pearson sont à prendre en compte dans la mesure où, comme dans de nombreuses autres recherches, les conditions mathématiques n'ont pas été vérifiées<sup>48</sup>.

### • 2 Les perspectives ultérieures de cette étude

Une étude par catégorie de fonctionnaires territoriaux permettrait de repérer si managers et managés perçoivent un lien similaire entre le management et la confiance envers leur encadrement effectué par l'équipe de direction pour les managers, et par les managers pour les managés. Pour cela, le modèle de Bartoli (1997) établi sur ses deux niveaux *macro* et *micro* s'avèrerait pertinent.

De plus une étude causale avec le calcul de régressions linéaires apporterait des éléments sur les facteurs managériaux favorisant la confiance ce qui affinerait davantage ce type d'étude.

Par ailleurs, ce travail s'étant déroulé parallèlement au renouvellement du référentiel Qualiville, nos réflexions pourront fournir un apport dans l'avènement de la version 3 de « Qualivilles »<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Vérification de l'existence d'une distribution de type gaussien dans la relation entre les variables dépendantes et explicatives et de l'existence de valeurs exceptionnelles

## CONCLUSION

L'objectif principal de cette recherche était de montrer que, dans un contexte de défiance globale (Cahuc et Aalgaan, 2007) et dans une situation spécifique de démarche Qualiville, des actions d'un management plutôt "tourné vers la personne" pouvaient être liées à la confiance des acteurs en leur encadrement et en leur organisation. L'étude de cas exploratoire présentée s'est appuyée sur un cadre théorique relatif au management relatif aux niveaux "*pilotage de l'unité*" et "*relation manager/managé*" (Bartoli, 1997), à la Qualité de Vie au Travail et au Soutien Organisationnel Perçu ainsi qu'à la confiance,

La perception du management par les fonctionnaires territoriaux traduit effectivement un niveau de confiance élevé au travers des contenus issus des entretiens réalisés et de leurs réponses aux questionnaires. Les moyennes des résultats obtenus mais surtout les coefficients de corrélation attestent de l'existence d'une "bonne" confiance dans le management et dans la collectivité investiguée.

Un des enjeux de cette étude de cas était de démontrer qu'un processus de changement occasionné par la mise en œuvre de la démarche Qualiville, avait donné lieu, malgré l'augmentation de la charge de travail, à un lien de confiance entre le management et les fonctionnaires territoriaux. Dans ce travail, ce type de management concerne l'ensemble des actions modélisées par Bartoli (1997) aux niveaux « pilotage de l'unité » et « relation manager/managé

Après la révision et la diffusion de la version 3 du référentiel de Qualiville, il s'avèrera intéressant d'effectuer la même enquête dans cette collectivité afin de relever les écarts éventuels sur la perception des actions du management favorisant la confiance.

Outre le management par la confiance, il se pourrait donc qu'un autre type de management où le soutien organisationnel et la qualité de vie seraient perçus par les acteurs, puisse créer des liens de confiance entre les managers et les managés.

---

<sup>49</sup> notamment au travers de séances de travail organisées par l'AFNOR qui prépare la parution du référentiel Qualivilles V2017, s'adresse dorénavant aux villes et aux intercommunalités. Au lieu de 5 modules, il en compte maintenant 8 (ont été ajoutés : les services culturels, sportifs et touristiques, les prestations famille et les prestations sociales) et 39 engagements au lieu de 33, plus orientés "sur mesures". Il tient compte de la réforme territoriale, du développement du numérique et de l'e-administration, de la baisse des dotations budgétaires et des besoins de simplification.

## BIBLIOGRAPHIE

- AGULHON S., GUARNIERI F., PERSEIL S. et PESQUEUX Y. (Dir.), *La Confiance en questions*, L'Harmattan, 2016
- ALGAN Y. et CAHUC P., *La société de la défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Rue d'Ulm, collection du CEPREMAP, 2007
- ALLEN D. SHORE L. et GRIFFETH R., *A model of Perceived Organizational Support*, Unpublished manuscript, University of Memphis and Georgia State University, 1999
- Accord National Interprofessionnel du 19 juin 2013, *Vers une politique de l'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle*, Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)
- ARMELI S., EISENBERGER R., FASOLO P. et LYNCH P., *Perceived of Organizational Support and police performance : The moderating influence of socioemotional needs*, Journal of Applied Psychology, 83, 288-297, 1998
- AUTISSIER D. et WACHEUX F., *Manager par le sens. Les clés de l'implication au travail*, Organisations Eyrolles, 2006
- AQUINO K. et GRIFFETH R.W., *An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study*, Unpublished manuscript, University of Delaware and Georgia State University, 1999
- BARDIN L., *L'analyse de contenu*, PUF, le Psychologue, 1977
- BARTOLI et GOZLAN, *Vers de nouvelles formes hybrides de coordination en santé mentale : entre conformité et innovation*, Management & Avenir 2014/2 (N° 68), p. 112-133. DOI 10.3917/mav.068.0112 , p.265, p.268
- BARTOLI et CHOMIENNE, *Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ?*, Informations sociales, 5 n°167, p.24-35, 2011
- BERNOUX P. et SERVET J.-M., *La construction sociale de la confiance*, Paris, Association d'économie financière, Montchrestien, 1997
- BERNOUX P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Seuil, 2004
- BERIOT, « *Manager par l'approche systémique* » *s'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité* », Eyrolles Editions d'Organisation, 2006
- BILAND E., *La fonction publique territoriale*, Collection Repères La découverte, 2012
- BLAU P. M., *Exchange and power in social life*, New York, Wiley, 1964
- CANNAC Y., *La qualité des services publics*, Rapport au Premier Ministre, La documentation Française, 2004
- CANNAC Y. et TROSA S., *La réforme dont l'Etat a besoin. Pour un management public par la confiance et la responsabilité*, Cercle de la Réforme de l'Etat, Collection Management public, Dunod, 2007
- CHATELAIN-PONROY et SPONEM, 2014 « *Culture du résultat et pilotage par les indicateurs dans le secteur public* » in Bernard Pars (dir.) « *Management : enjeux de demain* », Vuibert, 2009
- CHEVALIER G., *Éléments de management public, le management public par la qualité* », AFNOR Editions, 2009
- CHOMIENNE, 2011
- CROZIER M., *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris, 1963
- DEJOUX C., *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions organisation, 2001

DELESSERT, *Oser faire confiance. Réapprenons à dire oui à la vie !* Tipografica Varese, Italie pour MaraboutL

DULUC A., *Leadership et confiance. Développer le capital humain pour des organisations performantes*, Dunod, 2008, [2000]

DUMÉZ H., *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, 2013

DUPUY F., *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXI<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 2011

EISENBERGER et al., *Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71, No. 3, 500-507

EISENBERGER et al., *Reciprocation of Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology, Vol. 86, n°1, 42-51, 2001

GADREY J., *L'économie des services*, La découverte, 1992

GEORGE J. M. et BRIEF A.P., *Felling good-doing good : a conceptual analysis of mood at work-organizational spontaneity relationship*, Psychology Bulletin, 112, 310-329, 1992

GODELIER E., *La culture de l'entreprise*, Repères, 1998

GUERRERO S. et HERRBACH O., *La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ?*, Relations industrielles, Vol. 64, n°6, 6-26, 2009

HOOD C., *"A public management for All seasons"*, Public Administration, 69, 1, 3-19, 1991

INSTITUT MONTAIGNE, *Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise*, Eyrolles, collection Financielles, 2014, 3<sup>ème</sup> Edition

KARSENTY Laurent. *Le management par la confiance*, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

LARDELLIER P., *Question(s) de management*, Editorial, Vol.4, n°8, 51-55, 2014  
La Gazette du 07 mars 2005 ; 27 juin 2005

LE LOUARNE, BLANCO dir. (2011), *Management de l'Innovation*, Pearson 2011

MALLERET F., in *"L'école de la qualité, une chance pour le management public"*, Collection profession cadre service public, ESEN, Gilles Chevalier coord. 2011

MARTIN B. et al., *Oser la confiance*, Insep Editions, Paris, 1996.

MARZANO M., *Le contrat de défiance*, Grasset, 2010

MARZANO M., *L'éloge de la confiance*, Fayard, Collection Pluriel, 2012

MAYER, DAVIS et SHOORMAN, *An integrative model of Organizational Trust* Academy of management review, Vol.20, n°3, 709-734, 1995

MISPELBLOM-BEYER F., *Au-delà de la qualité, démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, 1999

« *Regards croisés sur la confiance organisationnelle. « Question(s) de management » a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : « Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ?»*, Question(s) de Management 2014/4 (n°8), p.83-102, DOI 10.3917/qdm.144.0083

RHOADES, EISENBERGER et ARMELI, *Affective commitment to the organization : the contribution of perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 86, 825-836, 2001

ROCHET C., *Le pilotage par les valeurs dans les services public*, in *L'Expansion Management Review*, 2003

SHORE L. M. et TETRICK L. *A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support*, Journal of Applied Psychology, 76, 637-643, 1991  
UHALDE M. et al., *Les salariés de l'incertitude*, Octarès éditions, 2013  
WEICK K. E., *Organizational Culture as a Source of High Reliability*, California Management Review n°29, 1987, 112-127,  
YIN R. K., *Case study research, Design and Methods*, London, Sage publications 1984  
WITT L. A., *Exchange ideology as a moderator of job-attitudes-organizational citizenship behaviors relationships*, Journal of Applied Social Psychology, 21, 1490-1501

## ***OUVRAGES***