



**HAL**  
open science

## **Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol.2017/2**

Annie Bartoli, Sylvie Yung, Quentin Bedard, Benjamin Vedel, Mohamed Sellami, Sana Saidi, Inès Gabarret, Ivan Samson, Delphine Philip de Saint Julien, Jihane Sebai, et al.

► **To cite this version:**

Annie Bartoli, Sylvie Yung, Quentin Bedard, Benjamin Vedel, Mohamed Sellami, et al.. Les cahiers de recherche du LAREQUOI Vol.2017/2. Les cahiers de recherche du LAREQUOI, 2, 2017. hal-04649649

**HAL Id: hal-04649649**

**<https://hal.uvsq.fr/hal-04649649>**

Submitted on 16 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.

**LAREQUOI**  
Research Center of ISM  
Graduate School of Management



# LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

Laboratoire de Recherche en Management  
Equipe d'accueil n°2452

Recueil de textes et d'articles  
**Volume 2017/2**



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

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2017/2*

*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)

**Jihane SEBAI & Aline COURIE LEMEUR**

**Des leviers pour renforcer les facteurs d'incitation et surmonter les résistances dans le projet de modernisation des EPHAD : étude exploratoire sur le territoire des Yvelines**

**Bessem BOUBAKER**

**Usage des TIC et innovations dans le tourisme : Constats et réflexions**

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

**Chômage, création et croissance des entreprises : l'effet modérateur du capital humain**

**Alain BOUVIER**

**Gouvernance et leadership à l'Education nationale**

**Ivan SAMSON**

**The contribution of immigration to the french economy**

*LES CAHIERS DE RECHERCHE  
DU LAREQUOI*

*Vol. 2017/2*

**Les Cahiers de Recherche du LAREQUOI**  
**Volume 2017/2**

Achévé d'imprimé en décembre 2017 sur les presses de l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines

© LAREQUOI, Laboratoire de recherche en management, 2017

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  
Enseignant chercheur  
[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 de l'article**

Aline COURIE LEMEUR	Maître de conférences associé	ISM/LAREQUOI, UVSQ
Jihane SEBAI	Maître de conférences	ISM/LAREQUOI, UVSQ

### **Auteurs des communications**

Bessem BOUBAKER	Membre associé	LAREQUOI, UVSQ
Inès GABARRET	Chercheur	ESSCA
Sana SAIDI	Chercheur	ESC, Troyes
Mohamed SELLAMI	Chercheur	EDC Business School
Benjamin VEDEL	Maître de conférences	LAREQUOI, UVSQ

### **Auteurs des working papers**

Alain BOUVIER	Membre associé	LAREQUOI, UVSQ
Ivan SAMSON	Chercheur	LAREQUOI, UVSQ

## SOMMAIRE DU N° 2017/2

### ARTICLE

<b>Jihane SEBAI et Aline COURIE LEMEUR</b> .....	7
Des leviers pour renforcer les facteurs d'incitation et surmonter les résistances dans le projet de modernisation des EPHAD : étude exploratoire sur le territoire des Yvelines	

### COMMUNICATIONS

<b>Bessem BOUBAKER</b> .....	20
Usage des TIC et innovations dans le tourisme : Constats et réflexions	
<b>Benjamin VEDEL, Mohamed SELLAMI, Sana SAIDI et Inès GABARRET</b> .....	30
Chômage, création et croissance des entreprises : l'effet modérateur du capital humain	

### WORKING PAPER

<b>Alain BOUVIER</b> .....	45
Gouvernance et leadership à l'Education nationale	
<b>Ivan SAMSON</b> .....	54
The contribution of immigration to the french economy	

***ARTICLE***



# **Des leviers pour renforcer les facteurs d'incitation et surmonter les résistances dans le projet de modernisation des EPHAD : étude exploratoire sur le territoire des Yvelines**

## **Key factors to strengthen the incentives and overcome resistance in the EPHAD's modernization project: exploratory study on the Yvelines' territory**

Paru dans la revue Gestion 2000, N°16, 2016

**Jihane SEBAI & Aline COURIE LEMEUR**

[jihane.sebai@uvsq.fr](mailto:jihane.sebai@uvsq.fr)/[aline.lemeur@uvsq.fr](mailto:aline.lemeur@uvsq.fr)

### **Résumé**

Dans le cadre de cet article, nous portons notre attention aux structures médicosociales, et en particulier aux Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), où nous nous intéressons aux enjeux de la mise en place d'une action d'évaluation (interne et externe), préconisée par la loi n°2002-2. Notre recherche porte particulièrement sur le département des Yvelines dans lequel nous menons une enquête empirique en vue de constater le vécu du terrain à ce niveau. Notre observation s'effectue au regard de la théorie sur la conduite du changement, en termes de pilotage, favorisant le renforcement de facteurs d'incitation pour mieux surmonter les facteurs de résistance au changement, que nous développons dans la première partie de cet article. En une deuxième partie nous présentons notre enquête empirique, qui nous emmène à formuler des recommandations.

**Mots clés** : Pilotage - résistance - incitation - modernisation – évaluation

### **Summary**

In this paper, we pay attention to medico-social institutions, and in particular to the hosting institutions for the elderly (nursing homes), where we highlight the issues of the establishment of an evaluation practice (internal and external) advocated by Law No. 2002-2. We are particularly interested in the Yvelines department, and we conduct an empirical investigation to observe the experience of the field at this level. Our observation is then carried out based on the change management theory in terms of steering, promoting the strengthening of incentive factors to better overcome the resistance factors to change, that we are developing in the first part of this article. In a second part we present our empirical investigations, which take us to end up with recommendations.

**Key words**: Steering - Push factor - Resistance factor - Modernization –Evaluation

## **INTRODUCTION**

Dans le cadre de cet article, nous portons notre attention aux structures médicosociales, et en particulier aux Etablissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), où nous faisons un focus sur les enjeux de la mise en place d'une action d'évaluation (interne et externe), préconisée par la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 relative aux « Institutions Sociales et Médico-Sociales » et complétée par le décret n° 2010-1319 relatif à la réglementation du calendrier des évaluations. Nous observons les modes de pilotage appliqués dans les EPHAD engagés dans le chantier de la modernisation et nous cherchons à identifier les facteurs d'incitation qui permettent de surmonter les résistances liés à ce projet. Nous nous intéressons en particulier au département des Yvelines dans lequel nous menons une enquête empirique en vue constater le vécu du terrain à ce niveau. Notre objectif est de comprendre les limitations à la capacité des organisations à répondre aux exigences de leur environnement, et qui les maintiennent dans un état d'inertie structurelle. Notre observation s'effectue au regard du prisme théorique sur la conduite du changement, en termes de pilotage, favorisant le renforcement de facteurs d'incitation pour mieux surmonter les facteurs de résistance au changement, que nous développons dans la première partie de cet article. En une deuxième partie nous présentons notre enquête empirique, qui nous emmène à proposer des recommandations.

### **1. LES ENJEUX D'UNE DEMARCHE DE MODERNISATION : CADRE THEORIQUE**

Dans ce contexte de transformation des structures sociales (Kenis, Schneider, 1991), et dans la mesure où les acteurs et les entités organisationnelles sont considérés comme parties prenantes dans l'application de la modernisation, la réussite du projet de modernisation se trouve conditionnée par une approche du changement portant à la fois sur le contenu et sur le processus, qui doivent être « contextualisés » et adaptés à l'environnement dans lequel le changement prend place (Pettigrew, 1987). Cependant, face à ce changement dans l'environnement juridique, les différents établissements de la population d'organisations EHPAD ne semblent pas être à égalité en termes d'aptitude.

#### **1.1 La population d'organisations EHPAD**

La population des organisations (Hannan, Freeman, 1989) EHPAD semble disposer d'un caractère partagé qui la différencie des autres organisations sanitaires et médico-sociales. Elle partage entre autres, les mêmes besoins en ressources humaines et matérielles, s'intéresse à la même population (les personnes âgées en situation de dépendance ou pas), et sont tenues de répondre aux mêmes exigences juridiques : l'EHPAD est soumis au « Code de l'action sociale et des familles » dans le cadre de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux « Institutions Sociales et Médico-Sociales », réformée par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002. Aussi, bien que toutes les organisations EHPAD dans cette population soient distinctes, elles sont à égalité au niveau de l'obligation de mise en place d'une démarche d'évaluation.

Par ailleurs dans la population d'organisations EHPAD, les différents établissements ne semblent pas être à égalité face au mécanisme de sélection par l'environnement, où des disparités semblent exister en termes de positionnement vis-à-vis des facteurs de résistances, des facteurs d'incitations, voire aussi vis-à-vis du requis d'un pilotage stratégique d'un tel projet. En effet, à l'intérieur de cette population d'organisations, des sous-populations semblent émerger en fonction de leurs modes de gouvernances ou de leurs entités de rattachement : EHPAD privé à but lucratif, EHPAD privé à but non lucratif, EHPAD associatif, EHPAD public. Dans ces sous-populations, les EHPAD semblent partager la forme juridique, les modes de gouvernances, les entités de rattachement, ainsi que certaines pratiques managériales et organisationnelles : « société commerciale » pour les EHPAD privés à but lucratif relevant généralement de sociétés/groupes privés ; « association à but non lucratif » pour les EHPAD privés à but non lucratif relevant

généralement des structures hospitalières ou des mutuelles de santé ; « association loi 1901 » pour les EHPAD associatifs relevant généralement d'associations ; les EHPAD publics relevant généralement du « secteur hospitalier » ou de la « Commune ».

## **1.2 Leviers de pilotage, facteurs de résistance et facteurs d'incitation au changement**

Mais dans un contexte de modernisation, le pilotage du changement semble relater le choix stratégique de l'organisation au sens de Child (1972), où l'organisation pourrait influencer son environnement grâce à des manœuvres stratégiques. Le mode de pilotage semble pouvoir augmenter les marges de manœuvres d'une organisation dans une population, face à un environnement contraignant soumis à un changement. Ainsi, l'adoption d'une approche du changement qui porte à la fois sur le contenu et sur le processus et qui adopte une démarche de décision moins rigide et plus rigoureuse, semble émaner d'un choix stratégique de l'organisation, et s'avère être déterminante pour la réussite de tel projet (Bartoli 2009 ; Bartoli, Chomienne, 2007). Une telle approche permettra alors de surmonter des facteurs de résistance en s'appuyant sur des facteurs d'incitation au changement (Favoreu, 2008). Il en résulte une situation « d'équilibrisme » (Bartoli, Blatrix, 2015) étant donné que les projets de modernisation semblent être tirillés entre des facteurs de blocage et des facteurs d'incitation au changement (Clergeau de Mascureau, 1995), où le rôle des cadres dirigeants pilotant de tels projets s'avère être déterminant (Rouban, 1996 ; Desmarais, 2003).

Les projets de modernisation rencontrent généralement des facteurs de résistance qui peuvent entraver leur bon déroulement. Ils s'illustrent par des « freins au démarrage » qui engendrent de l'inertie et entravent le lancement de tout projet de changement, et des « points de fragilité dans la durée » qui conduisent le projet à l'échec en cours de route. Dans une situation « d'équilibrisme », les facteurs de résistance sont contrebalancés par des facteurs d'incitation au changement qui se traduisent par des éléments relevant de « l'impulsion de départ » et d'autres relevant de leur « pérennité ». Ces points de résistance et d'incitation peuvent se décliner autour de quatre types d'obstacles: stratégiques, structurels, culturels et comportementaux (Bartoli, 2009).

Ainsi, la réussite des projets de changement semble être conditionnée aussi par le rôle des acteurs-pilotes, desquels dépend le management de « l'équilibrisme ». L'objectif du pilotage serait d'éviter les aléas du contexte tout en augmentant l'efficacité des démarches managériales engagées, pour optimiser l'utilisation de ressources disponibles (Bartoli, 2009). Le pilotage, qui est tenu d'être « stratégique » et non « à vue », semble être incontournable pour réussir à mobiliser les facteurs d'incitation favorables au changement afin de surmonter les facteurs de résistance (Bartoli, Blatrix, 2015, p. 296 ; Lacroux, Nourry, 1997). Il s'agit d'un pilotage qui s'articule autour de six leviers (Bartoli, Hermel, 1986) :

Levier I : Eviter l'injonction centralisée avec de grands plans de réformes ou de directives universelles « décrétés », en favorisant l'incrémentalisme et l'adaptation locale progressive au sein d'un cadre général.

Levier II : Donner une impulsion centrale pérenne, où l'engagement et le soutien des autorités centrales renforce l'initiative locale. Doser entre l'engagement central et l'initiative locale, grâce à un pilotage interactif.

Levier III : Respecter les spécificités de chaque entité, en évitant les transferts à l'identique entre les secteurs privé et public, ou aussi à l'intérieur même du secteur public.

Levier IV : Former et informer sur les méthodes, les enjeux, les écueils à éviter et les problématiques de fond lors des changements, au niveau des enseignements de la formation initiale et de la formation continue.

Levier V : Prendre en compte le facteur temps où les évolutions visées ne sauraient être instantanées, mais s'inscriront dans une logique d'amélioration permanente et progressive.

Levier VI : Identifier les acteurs clés concernés par le changement.

## **II. ENQUETE EMPIRIQUE : LE CAS DES ETABLISSEMENTS D'HEBERGEMENT POUR PERSONNES AGEES DEPENDANTES (EHPAD)**

Depuis 2001 les « Maisons de retraite médicalisées » changent de statut pour devenir des « EHPAD ». Au regard de la classification de la population d'organisations, un EHPAD peut être privé à but lucratif, privé à but non lucratif, associatif (association loi 1901), ou public. Du fait de la différence de leurs statuts juridique et de leurs entités de rattachement, les EHPAD se trouvent soumis à des modes de gouvernance différents.

Mais quel que soit son appellation ou son statut juridique, l'EHPAD est soumis à un cadre réglementaire unique. Aussi, au niveau financier, c'est le Conseil General qui octroi le « budget dépendance et hébergement » et c'est l'Agence Régionale de Santé (ARS) qui délivre le « budget soins ».

### **1.1. PROJET DE Modernisation des EHPAD**

Le principe directeur de la réforme vise à instaurer une démarche d'amélioration continue de la qualité centrée sur les usagers, en articulant harmonieusement l'innovation sociale et médico-sociale. Il s'agit de la promotion du droit des usagers, de la diversification de l'offre, de l'amélioration des procédures de pilotage du dispositif grâce à l'amélioration du lien entre la planification, l'allocation des ressources, la coordination et l'évaluation. Elle repose sur des dispositifs d'évaluations interne et externe par rapport à des référentiels et des guides de bonnes pratiques définis par l'ANESM<sup>1</sup>. Ces évaluations conditionnent le renouvellement de l'autorisation de l'établissement tous les quinze ans.

Le décret n° 2010-1319 du 3 novembre 2010 est venu compléter les préconisations de la loi 2002-2 en réglementant le calendrier des évaluations ainsi que les modalités de restitution de leurs résultats.

Cependant, une enquête régionale<sup>2</sup> réalisée par l'ARS Ile-de-France en 2012 auprès de deux milles Etablissements et Services Médicaux Sociaux a montré une disparité dans l'application des mesures préconisées par la loi. Les écarts constatés quant au niveau d'application des préconisations de la loi justifient notre démarche de recherche.

### **1.2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans le cadre de notre recherche exploratoire, nous visons à identifier les causes des disparités dans l'application des mesures préconisées, et de souligner les facteurs d'incitation et les facteurs de résistance liés à ce projet de changement, en vue de proposer des axes d'amélioration.

Nous optons pour une démarche qualitative qui s'enracine dans la réalité empirique (Glaser, Strauss 1967) des entités des Yvelines. Elle repose sur un travail de construction conceptuelle et théorique complétée par une analyse empirique. Nous mobilisons la méthodologie d'études de cas pour mieux comprendre la situation complexe des EHPAD engagés dans ce projet, et pour en donner une représentation en fonction du discours des acteurs (Wacheux, 1996). Nous choisissons comme matériel de recueil de données les entretiens semi-directifs, en nous focalisant sur la fonction de directeur, en raison de sa position stratégique au sein des EHPAD. L'article étudie le cas de dix EHPAD<sup>3</sup> situés sur le département des Yvelines. Dans un souci de représentativité, notre échantillon d'enquête comporte 4 EHPAD privés à but lucratif, 2 EHPAD privés à but non lucratif, 2 EHPAD associatifs et 2 EHPAD publics.

---

<sup>1</sup> ANESM: Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements Sociaux et Médico- Sociaux

<sup>2</sup> « Enquête régionale-Evaluation et mise en œuvre des outils issus de la Loi 2002 » par l'ARS Ile-de-France, juin 2012

<sup>3</sup> Sur un échantillon de 117 EHPAD sollicités pour des entretiens, nous avons obtenu des réponses positives que pour 10 EHPAD.

Outre les entretiens semi-directifs, nous mobilisons des données secondaires composées de documents internes et externes aux EHPAD rencontrées informant sur leurs modes de fonctionnement, de financement, ainsi que sur les outils d'évaluation mis en place. Nous mobilisons aussi des documents émis par la Haute Autorité de Santé (HAS) autour des grilles d'autodiagnostic qualité, pour l'élaboration de notre guide d'entretien. Malgré le fait que notre échantillon soit d'une taille très modeste, il constitue cependant une base de données exploratoire dense en informations grâce à la variété et à la diversité des entités interrogées. Cela nous permet de collecter les informations nécessaires pour mener l'analyse souhaitée.

La technique d'entretien est adaptée à l'étude de phénomène complexe car elle permet de faire émerger des informations à travers les interprétations des acteurs et l'examen de leur vécu (Hlady-Rispal, 2002). Les informations ainsi collectées sont d'ordre narratif, informatif et démonstratif (Blanchet, 1987).

### **1.3. LES RESULTATS DE L'ENQUETE EMPIRIQUE**

En fonction du type de l'EHPAD, nous constatons une disparité dans la mise en place de la fonction évaluation, surtout au niveau interne, qui se traduit par des positionnements différents par rapport aux leviers du pilotage, et par rapport aux facteurs d'incitation et de résistance. Dans un premier temps notre analyse empirique portera sur les leviers de pilotage. Les facteurs de résistance et d'incitation soulignés lors des entretiens feront l'objet de la discussion.

#### ***Levier I***

**EHPAD privé à but lucratif** : La démarche qualité est bien formalisée et bien ancrée dans le fonctionnement de l'établissement. Dans les grands groupes la mise en place de cette démarche et son suivi sont assurés par le département qualité. Le personnel est bien impliqué dans l'application des procédures qualité et des formations régulières du personnel sont organisées dans cette perspective. Le dialogue social est bien rodé, mais le personnel est soumis à une forte pression du fait des exigences lourdes de la démarche imposée par le siège. Des comptes rendus, des tableaux de bord sont quotidiennement exigés et des enquêtes de satisfaction sont fréquemment lancées. « *Dans les groupes privés c'est le département qualité qui met en place et on fait que les utiliser et mettre en place au quotidien* »

Compte tenu de leur forte contribution dans le budget hébergement, les usagers sont bien positionnés au cœur du dispositif, sont bien informés sur leurs droits en termes de qualité du service rendu et réagissent rapidement pour signaler toute défaillance à ce niveau. Les représentants des usagers sont aussi très alertés pour contester tout manquement en termes de qualité du service aux usagers. « *Dans le privé c'est d'emblée lettres recommandées, ARS, avocat... Enfin c'est impressionnant* »

Le contact direct avec les partenaires sociaux autour de la tarification, ou aussi l'inspection du travail est très complexe voire impossible. Il est principalement assuré par un service de tarification et des coordinateurs au niveau du siège du groupe.

**EHPAD public, EHPAD associatif, EHPAD privé à but non lucratif** : la démarche qualité est à ses prémises. « *Ici dans cet établissement public il n'y a aucun tableau de bord, aucun indicateur de suivi qualité* ».

Elle est en cours de construction et de mise en place au niveau de la direction. Au départ, l'évaluation interne a été réalisée par le directeur de l'établissement, sans intégrer d'une manière active le personnel et les usagers. Peu ou aucune enquête de satisfaction n'a été lancée à l'attention des usagers. De ce fait, le personnel ainsi que les usagers, leurs représentants et les associations ont été progressivement mais légèrement impliqués dans la démarche qualité. Au niveau des usagers, il existe un conseil de la vie associative, ainsi que des commissions de restauration et des commissions d'animation, comme requis par la loi. Les usagers et leurs représentants sont considérés comme bienveillants et les

défaillances constatées sont signalées et traitées globalement à l'amiable. « *Ici dans le public on arrive à gérer les situations à l'amiable (...) ils viennent me voir* ».

Au niveau du dialogue social, il existe un conseil de la vie sociale qui se réunit trois fois par an, conformément à la loi.

Nous avons cependant constaté une divergence au niveau de l'attitude du personnel vis-à-vis de ce projet. Dans les EHPAD publics et les EHPAD privés à but non lucratif, l'ambiance sociale est considérée globalement comme satisfaisante et le personnel est jugé comme coopérant et favorable à la mise en place d'une démarche qualité, mais l'est dans une moindre mesure dans les établissements associatifs. Ce constat s'explique en partie par la moyenne d'âge du personnel. Dans les établissements publics les collaborateurs sont majoritairement vieillissants, fonctionnaires du service public et ont la volonté de bien faire. Dans les EHPAD associatifs le *turnover* au niveau du personnel, embauché majoritairement en CDD est élevé et la moyenne d'âge est peu élevée.

Une divergence est aussi constatée au niveau de la relation avec les partenaires sociaux autour de la tarification, ou aussi avec l'inspection du travail. Les établissements publics entretiennent des relations directes avec ces entités, alors que les établissements privés à but lucratif, privé à but non lucratif, et associatifs doivent passer par des structures centrales situées au niveau du siège ou des bureaux d'administrateurs.

## **Levier II**

Nous constatons que les règles de calcul de dotations sont les mêmes quel que soit le type de l'établissement. L'attitude des autorités de tutelle diffère, cependant, en fonction du type d'EHPAD.

**Points de concordance :** Les budgets de fonctionnement sont composés de trois parties: (1) la partie « hébergement » financée par les loyers payés par les résidents, (2) la partie « dépendance » financée par le Conseil Général, (3) la partie « soins » financée par l'ARS. Les budgets sont aussi déterminés par le nombre de lits et le degré de dépendance médicale des résidents, et cela indépendamment du type d'EHPAD « *Qu'on soit privé ou public les budgets fonctionnement sont les mêmes. Ça s'appelle des budgets tripartites* »

**Points de divergences :** Au niveau de la dotation en budget, la différence entre les EHPAD se situe au niveau du budget « hébergement » qui est assuré essentiellement par les loyers payés par les résidents et attribué au financement des services d'animations et des prestations de bien-être. Par conséquent, le niveau de confort et les prestations de bien être ne sont pas les mêmes dans les différents types établissements. « *c'est essentiellement les loyers, ici les loyers sont à 70€/jour dans le privé on est 145€/jour* »

Une divergence est aussi constatée au niveau de l'attitude des autorités de tutelle vis-à-vis de l'EHPAD en fonction de son type. Les autorités de tutelle semblent être plus tolérantes et paternalistes vis-à-vis des EHPAD publics, associatifs, ou privés à but non lucratif, où elles sont plutôt à l'écoute. « *Dans le public ils sont très à l'écoute (...) Les autorités de tutelles n'embêtent pas les établissements publics* »

Elles adoptent par ailleurs une attitude policière vis-à-vis des EHPAD privés à but lucratifs, exprimée en termes de contrôles sévères. « *Dans le privé c'est de l'injonction et du contrôle* »

La cause de cette divergence dans l'attitude des autorités de tutelle est attribuée, par les acteurs rencontrés, au grand budget « hébergement » dont disposent les EHPAD privés à but lucratif. Leur volonté consiste à réduire tant que possible, les dotations « soins » et « dépendance » financées par les fonds publics. « *Ce qui les dérange c'est de se dire ils ont un budget hébergement qui est colossal donc on va diminuer autant que possible l'aide d'indépendance, c'est ça l'objectif* ». Est évoqué aussi comme cause possible de cette différence d'attitude, le nombre réduit des établissements publics, associatifs et privés à but non lucratif par rapport aux développements importants des établissements privés.

### **Levier III**

**EHPAD privé à but lucratif** : La démarche qualité est créée par le département qualité du groupe et de ce fait, elle est spécifique au groupe. Les directeurs des structures, sont des simples exécutants et sont amenés à appliquer les exigences du siège d'une manière systématique sans aucune marge de manœuvre. Une synergie et une mutualisation des bonnes pratiques sont également à souligner au sein des grands groupes. Donc l'adaptation à la spécificité de chaque structure du groupe n'est pas en vigueur. Une bonne synchronisation entre le contenu et le processus est signalée.

*« Eh ben dans un groupe privé comme ..., j'ai assuré un certain nombre de reprise ou rachat d'établissement et en 3 mois la démarche qualité est mise en place. C'est comme si on voulait livrer une valise c'est la démarche qualité, vous avez les protocoles, vous avez l'indicateur qualité, vous avez les feuilles d'évaluation, il suffit juste de les présenter et les mettre en place »*

**EHPAD public** : Même si plusieurs établissements se trouvent dans le même département, chaque directeur est libre arbitre de la démarche de qualité et des indicateurs de mesure à mettre en place. Il n'y a pas de coordination et encore moins de synchronisation entre les établissements. Aucune mutualisation de bonnes pratiques ou de coordination n'a été relevée à ce niveau. Des démarches volontaires de coordination et de mutualisation de bonnes pratiques peuvent être mises en place selon la volonté des équipes dirigeantes des établissements d'un même territoire. Par ailleurs certains directeurs signalent qu'ils s'inspirent de précédentes expériences professionnelles dans le privé pour la mise en place de la démarche qualité dans leur établissement actuel. La synchronisation entre le contenu et le processus est un élément pris en considération, cependant une lenteur dans la mise en place est signalée, et une primauté du processus au contenu est pointée. *« On est en train de travailler sur la mise en place d'un plan d'actions unique, pour qu'on ait le même support et donc forcément on va se transmettre des informations ...c'est une démarche volontaire de mutualisation »*

**EHPAD associatif, EHPAD privé à but non lucratif** : Des échanges de bonnes pratiques existent entre les directeurs des différents établissements de l'association ou du groupe privé à but non lucratif. Au-delà des frontières de l'association ou du groupe, des échanges peuvent se faire avec d'autres établissements du même type, sans toutefois aller vers d'autres types d'EHPAD étant donné que les modes de fonctionnement sont jugés comme incompatibles. Cette incompatibilité est attribuée à la différence au niveau du contexte, au niveau des modes de gouvernance, au niveau des objectifs financiers, ou aussi au niveau du processus administratif où le directeur de l'EHPAD public, par exemple, est assimilé à un directeur d'hôpital déployant une démarche purement administrative.

*« Ça fait 3 ans qu'on travaille ensemble on se connaît » ; « on reste dans l'associatif car on n'est pas du tout dans la même démarche, on ne cherche pas à perdre mais on ne cherche pas non plus à rétribuer quelqu'un de l'extérieur et ça dans le lucratif ils n'ont pas d'autre solution ».*

### **Levier IV**

**EHPAD privé à but lucratif** : Comme c'est le département qualité du siège qui détermine la démarche de modernisation dans les établissements privés, sa mise en place est plutôt considérée comme un maillon logique du processus. Il ne s'agit pas nécessairement de changement ou de résistances au changement. La démarche qualité fait partie des étapes récurrentes du travail au quotidien, et dans cette perspective des groupes de travail sont mis en place. Des formations adaptées aux besoins du personnel sont organisées régulièrement, en vue d'améliorer la qualité du service et apporter satisfaction aux clients. *« Dans le privé, il n'y a pas de freins puisque c'est une démarche qui existe au quotidien. Chaque semaine il y a des formations, chaque semaine il y a des groupes de travail »*

**EHPAD public** : Comme souligné précédemment, la démarche qualité est à ses prémises. Le directeur-pilote estime que le rapport de l'évaluation externe, conjointement aux éléments

retenus de l'évaluation interne, feront l'objet d'axes de changement et d'amélioration continue au sein de l'établissement. La direction est tout à fait confiante quant à l'implication et la motivation des « agents » dans la démarche qualité. Aucun frein organisationnel à la mise en place du processus n'est pressenti. *«le frein n'est pas fort dans la mesure où c'est des gens qui ont envie de bien faire et le problème c'est qu'on les a jamais montré on les a jamais encadré, on les a jamais écouté ».*

**EHPAD associatif, EHPAD privé à but non lucratif :** Un manque de formation et d'information est souligné. Le manque de motivation du personnel est pointé aussi et justifié par le faible niveau de salaire ou aussi des conditions de travail difficiles. Par ailleurs, l'incompatibilité entre les exigences relatives à ce type de démarche et les ressources financières octroyées par les autorités de tutelle pour sa mise en place est signalée. *« C'est toujours plus avec de moins en moins de ressources »*

#### **Levier V**

**EHPAD privé à but lucratif :** La démarche qualité, préconçue au siège du groupe privé, est bien structurée et bien ancrée dans le fonctionnement de l'établissement. Elle est pilotée par une entité centrale au niveau du siège du groupe. Le rythme du *reporting* imposé aux directeurs des établissements est très soutenu. Aussi, le facteur résistance au changement est pris en considération et est déjà surmonté. Il en ressort un réel pilotage de l'établissement qui porte son attention aux freins et qui s'appuie sur des indicateurs et des tableaux de bords continuellement renseignés et révisés.

*« Dans la démarche qualité on a des indicateurs qu'on renvoie chaque moi. Chaque mois il y a des tableaux d'indicateurs qualité qui nous permettent chaque année de faire nos rapports annuels et qui nous ont aidés effectivement dans la démarche d'évaluation interne et qui nous ont beaucoup aidés dans la démarche externe »*

**EHPAD public, EHPAD associatif, EHPAD privé à but non lucratif :** La démarche qualité est à ses prémisses. Suite à la loi 2002-2, une évaluation interne a été menée comme préconisée, sans qu'il y ait l'instauration d'une réelle démarche qualité pérenne dans le temps. Lors de cette première auto-évaluation, l'encadrement supérieur de l'établissement a été exclusivement impliqué, sans toutefois impliquer les collaborateurs et les usagers d'une manière pérenne. La mise en place d'une réelle démarche qualité, conjointement à des indicateurs et des tableaux de bords, est un projet engagé actuellement suite aux préconisations de l'évaluation externe récente. *« Ici dans cet établissement il n y a aucun tableau de bord, aucun indicateur de suivi qualité »*

#### **Levier VI**

**EHPAD privé à but lucratif :** Au niveau des acteurs clés sont cités le directeur de l'établissement, le département qualité du siège, le responsable des ressources humaines et le responsable finances de l'établissement, le cadre santé et le médecin coordinateur.

Au niveau du pilotage, les directeurs-pilotes signalent une lourdeur administrative résultant des exigences de la démarche qualité. Malgré leur volonté d'insuffler une certaine dynamique dans les établissements qu'ils dirigent, ils pointent globalement une faible marge de manœuvre, où ils sont même tenus de renseigner des tableaux sur leur propre travail. Ils ont cependant à leur disposition que le budget et les moyens de paiement qu'ils peuvent décider directement de leurs utilisations.

*« Vous savez quand vous passez sur 10h de boulot par jour vous passez plus de 5h à faire des reporting, des tableaux.., vous ne faites plus votre travail dans l'établissement auprès des résidents et des agents » « J'avais mon budget et mes moyens de paiement »*

Au niveau du type de pilotage appliqué, c'est le modèle participatif qui est le plus évoqué.

**EHPAD public :** Au niveau des acteurs clés, les fonctions signalées sont celles du directeur et de son adjoint, du cadre de santé, du médecin coordinateur, de l'infirmière coordinatrice, du chef de projet, et des services supports de la mairie (les Ressources humaines et les Finances). Au niveau du pilotage, bien que les directeurs-pilotes signalent qu'ils ont des comptes à rendre, ils admettent avoir une bonne marge de liberté et une faible pression.



Cependant ils notent qu'au niveau des décisions financières, même minimales, ils sont très dépendants. « *J'ai des comptes à rendre mais je me sens libre même si tout ce qui est règlement financier est difficile ici (...) Là je dois demander à Monsieur le Maire si je peux dépenser* »

Au niveau du type de pilotage appliqué, c'est le modèle participatif qui est évoqué et défendu.

**EHPAD associatif, EHPAD privé à but non lucratif :** Au niveau des acteurs clés, les fonctions signalées sont celles du directeur, de la gouvernante, du comptable, de la secrétaire, de l'infirmière référente et de l'animatrice. Une mutualisation au niveau de la comptabilité, de la paie et du système d'information est signalée. Ces fonctions sont gérées au niveau du siège. Mais la gestion des Ressources Humaines s'effectue au niveau de chaque établissement, tout en comptant sur l'appui de la direction centrale des RH.

Au niveau du pilotage, chaque établissement est doté d'un budget de fonctionnement géré d'une manière autonome. « *Chaque établissement est autonome sur son budget et prend des décisions dans le cadre du budget* ».

Au niveau du type de pilotage appliqué, c'est le modèle participatif qui est évoqué.

## DISCUSSION

Nous constatons aussi que les différents types d'EHPAD ne sont pas à pied d'égalité vis-à-vis des freins et des facteurs d'incitations au changement, et cela au niveau des différentes dimensions stratégiques, structurelles, culturelles et comportementales au sens de Bartoli (2009).

**Au niveau de la dimension stratégique,** nous constatons que les EHPAD privés à but lucratif ont une longueur d'avance sur les EHPAD publics, privés à but non lucratif, et associatifs, dans la mise en place de la démarche qualité avec ses différentes évaluations (internes et externes). Cela amplifie les freins stratégiques au démarrage dans les EHPAD publics, privés à but non lucratif, et associatifs, où la logique institutionnelle rend la prise de décision difficile. Par ailleurs, cette faiblesse de l'évaluation/bilans/consolidations génère une fragilité dans la durée. Au niveau des facteurs d'incitation, nous constatons que l'impulsion de départ est pérenne et l'engagement des autorités de tutelle est irrévocable. Cependant, l'application de la loi au sein des établissements semble suivre des rythmes variés, en fonction du degré d'avancement dans la mise en place d'une démarche qualité.

**Au niveau de la dimension structurelle,** nous constatons que quel que soit le type de l'établissement, les résistances d'ordre structurel sont omniprésentes, mais basées sur des critères explicatifs différents. En ce qui concerne les EHPAD privés à but lucratif, le manque d'autonomie des dirigeants représente un frein de démarrage assez lourd. Dans les EHPAD publics, les moyens limités dont disposent les dirigeants, qu'ils soient d'ordre financier ou humain, représentent le principal handicap de démarrage. Cela peut générer dans la durée, une phagocytose bureaucratique qui amplifie le risque de départ des cadres. Au niveau des facteurs d'incitation, nous constatons qu'au sein des EHPAD, tout type confondu, la logique d'amélioration permanente et progressive pour une adaptation constante à un contexte dynamique est bien prise en considération. Au niveau des EHPAD privés à but lucratif, la démarche qualité est bien structurée et ancrée dans le fonctionnement des établissements. Dans les EHPAD publics, associatifs et privés à but non lucratif, la mise en place d'une réelle démarche qualité est un projet engagé actuellement suite aux préconisations de l'évaluation externe récente.

**Au niveau de la dimension culturelle,** nous avons constaté que dans les établissements privés à but lucratif, la démarche qualité est spécifiquement créée par le département qualité du groupe et est appliquée à l'identique au niveau des différentes entités du groupe. Mais cela est jugé comme descendant au niveau de certains établissements du groupe, et risque de renforcer la tendance à la réunionite.

Au niveau des établissements publics, associatifs et privés à but non lucratif, chaque établissement définit une démarche qualité est personnalisée, la crainte du risque,

la tradition de la permanence et l'existence de tabous peuvent constituer des freins considérables au démarrage. Le réflexe du recours hiérarchique peut aussi fragiliser cette démarche dans la durée. Mais l'engagement irrévocable des pouvoirs publics dans ce projet favorise la disparition des tabous et la mise en place d'un phénomène de mode, qui constituent des facteurs d'impulsion de départ. La pérennité de ces facteurs est favorisée par l'approche moderne sur laquelle repose ce projet.

**Au niveau de la dimension comportementale**, nous constatons que la résistance au changement dans le secteur privé semble être faible du fait que la démarche qualité soit bien structurée et bien ancrée dans le fonctionnement de l'établissement. Néanmoins les témoignages des acteurs nous révèlent que le rôle des dirigeants réduit à des simples exécutants au sein des structures, constitue une source de démotivation et de frustration. Au niveau des facteurs d'incitation, nous constatons que dans les EHPAD privés, le personnel est bien impliqué dans l'application des procédures qualité et que des formations régulières du personnel sont organisées. Dans les établissements publics, les directeurs-pilotes sont considérés comme plus moteurs et moins exécutifs. Au niveau du pilotage, les directeurs des établissements publics, associatifs et privés à but non lucratif semblent avoir une plus grande marge de liberté et subissent moins de pression que leurs confrères du privé à but lucratif. L'importante marge de manœuvre et l'habitude de débrouillardise peuvent favoriser l'impulsion de départ. Par ailleurs, au niveau financier, les directeurs des établissements privés à but lucratif, privés à but non lucratif et associatifs sont moins dépendants que leurs confrères du public. De ce fait, les différents types d'EHPAD ne sont pas à pied d'égalité vis-à-vis des freins comportementaux au démarrage et des facteurs d'incitations au départ.

## CONCLUSION

*In fine* tout en tenant compte de la grande modestie de notre échantillon empirique et par ailleurs l'impossibilité de généralisation nous pouvons par ailleurs souligner que le facteur déterminant pour la réussite du projet de modernisation des EHPAD est le pilotage appliqué, qui peut renforcer les facteurs d'incitation en vue de mieux surmonter des facteurs de résistance au changement. C'est la qualité du pilotage, le reflet du choix stratégique de l'EHPAD, qui va déterminer la capacité à manager « l'équilibrisme » dans le cadre du projet de modernisation, et par conséquent à survivre dans une population d'organisations. A ce niveau, les EHPAD privés à but lucratif semblent avoir une longueur d'avance sur les autres EHPAD.

Les témoignages des équipes de direction des établissements rencontrés tout statut confondu, nous a permis de constater que le pilotage du projet de modernisation des EHPAD semble prendre une allure stratégique plus ou moins confirmée en fonction du type de l'établissement.

En vue de rompre avec le pilotage à « vue » et renforcer le pilotage stratégique surtout au niveau des EHPAD publics, des EHPAD associatifs et des EHPAD privés à but non lucratif, nous proposons des recommandations de bonnes pratiques qui pourront renforcer les facteurs d'incitation et réduire les facteurs de résistance dans le projet de modernisation des EHPAD. Ces recommandations, qui s'articulent autour de trois axes, pourraient contribuer à augmenter les chances de survies des EHPAD face au mécanisme de sélection par l'environnement, à l'intérieur des différentes sous-populations d'organisations ainsi qu'au niveau de la population générique d'organisation EHPAD :

**-L'accélération de la mise en place de la démarche qualité** : Cela est surtout nécessaire au niveau des EHPAD publics, associatifs, et privés à but non lucratif. Le savoir nécessaire à la mise en place d'une telle démarche semble exister au niveau des cadres dirigeants, mais les moyens qui permettent une mise en place rapide semblent insuffisants. L'action dans ce sens semble alors être essentielle.

**.-Favoriser la diffusion des bonnes pratiques** : il serait recommandable que les autorités de tutelles organisent d'une manière périodique des rencontres d'échange d'expériences et de pratiques entre les différents directeurs d'EHPAD tout statut juridique confondu au niveau

d'un département, voire d'une région. Cela peut générer de l'apprentissage stratégique collectif et peut favoriser la diffusion des bonnes pratiques managériales relatives à l'application des démarches d'évaluation. L'extension de ces rencontres d'échanges de pratiques à d'autres fonctions impliquées dans la démarche qualité (par exemple aux médecins coordinateurs) peut s'avérer aussi fortement bénéfique.

**-Renforcer les formations du personnel :** Cela est surtout nécessaire au niveau des EHPAD publics et associatifs, mais aussi dans une moindre mesure au niveau des EHPAD privés à but non lucratif. Pour accélérer la mise en place des préconisations des rapports d'évaluation, il serait recommandable de renforcer les formations pour les différents acteurs impliqués dans la démarche.

## REFERENCES

- BARTOLI A., BLATRIX C., 2015, *Management dans les organisations publiques*, Dunod, 384p.
- BARTOLI, A., 2009, *Management dans les organisations publiques*, Paris : Dunod, 312 p.
- BARTOLI, A., CHOMIENNE, H., 2007, « Le développement du management dans les services publics : évolution ou révolution ? », *Les cahiers français* n°339, Les services publics, La Documentation française.
- BARTOLI, A., HERMEL, P., 1986, *Piloter l'entreprise en mutation – Une approche stratégique du changement*, Paris : Editions d'Organisation.
- BLANCHET, A., 1987, « Les incertitudes méthodologiques de l'entretien de recherche », *Bulletin de Psychologie*, n°377, 761-764.
- CHILD, J.C., 1972, « Organization structure, Environment and performance, The role of strategic choice », *Sociology*, vol.6, pp.1-22
- CLERGEAU DE MASCUREAU, C., 1995, *Quelles entraves organisationnelles et institutionnelles à l'innovation dans les organisations bureaucratiques publiques ?*, *Politiques et Management Public*, vol.13, n°2, cahier 2, pp.141-171.
- FAVOREU, C., 2008, « Légitimité, portée et conditions d'application des outils d'aide à la décision stratégique au sein du secteur public : le cas du Centre National d'Etudes Spatiales (CNES) », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 26/1.
- DESMARAIS C., 2003, « Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal. », *Revue française d'administration publique*, Vol.4, n°108, pp.617-631
- GLASER, B.G., STRAUSS, A.L., 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine Publishing Company.
- HANNAN, M-T., FREEMAN, J., 1989, *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard University Press.
- HLADY-RISPAL, M., 2002, *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck Université.
- KENIS, P., SCHNEIDER, V., 1991, "Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinizing a New Analytical Toolbox", in Marin, B. ; Mayntz, R. (dir.), *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, Frankfurt/Main Campus, 25-59.
- LACROUX F., NOURRY L., s.d., 1997, « Temps et rythmes de la Stratégie », VIème Conférence de l'AIMS.
- PETTIGREW, A., 1987, *The Management of Strategic Change*, Oxford- UK: Basil Blackwel.
- ROUBAN, L., 1996, « Les cadres supérieurs de la fonction publique face à la modernisation », in GERMION, C., FRAISSE, R., *Le service public en recherche : quelle modernisation ?*, Paris : Documentation Française, 141-151.
- WACHEUX, F. 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica

### Site web officiel

« Haute Autorité Sanitaire (HAS) » : <http://www.has-sante.fr/>

« L'annuaire sanitaire et social » : <http://www.sanitaire-social.com/>

« Evaluation des établissements et services sociaux et médico-sociaux – Mise en œuvre et suivi par l'ARS » : <http://www.ars.iledefrance.sante.fr/Mise-en-oeuvre-et-suivi-par-l.131783.0.html>

## ***COMMUNICATIONS***

# Usage des TIC et innovations dans le tourisme : Constats et réflexions

Actes du colloque : Tourisme, développement territorial et innovations  
Les 23 et 24 octobre 2014, Périgueux

---

**Bessem BOUBAKER**

---

bessemboubaker@yahoo.fr

## **Résumé :**

Notre recherche consiste à étudier l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur l'industrie touristique. Nous nous intéresserons particulièrement à la question de l'impact de l'usage d'internet sur les petites et moyennes entreprises touristiques et de repérer les innovations qui en découlent en termes de nouveaux moyens de commercialisations mais aussi en termes de nouvelles formes d'offre touristique.

Nous ferons un état des lieux de l'usage des TIC dans le tourisme dans certains pays du bassin méditerranéen et nous essaierons de mettre en évidence la transformation de l'industrie touristique et de l'impact de ces technologies sur la filière touristique dans le contexte de la région étudiée.

**Mots clés :** TIC - Tourisme – Innovation

## Introduction

Au cours des dernières années, l'évolution de l'usage des TIC a été accompagnée par des évolutions importantes au niveau de l'organisation des marchés touristiques. Ces transformations concernent notamment les réseaux de distributions qui deviennent axés sur Internet. Cela permet aux différentes structures touristiques de commercialiser leurs produits d'une façon plus efficace et de pouvoir atteindre le client rapidement et facilement à n'importe quel endroit de la planète.

Nous essayons de comprendre si les TIC présentent plus un effet de mode et de révolution des pratiques économiques ou plutôt une évolution en termes de pratiques commerciales notamment auprès du secteur de tourisme ?

A travers l'étude du rôle des TIC dans l'innovation touristique, nous mettrons en évidence la valorisation du potentiel de certains établissements touristiques et l'apparition d'opportunités nouvelles dans certains territoires à développer.

Notre étude se base sur une revue de la littérature et sur les résultats d'études réalisées auprès d'établissements ayant vécu ces transformations dans différentes régions. L'objectif est d'identifier les différentes innovations découlant de l'usage des TIC par les établissements touristiques, de repérer les contraintes rencontrées dans certains territoires et de proposer des solutions adaptées.

## I - Coévolution des TIC et de l'industrie touristique

### 1- Evolution des TIC

L'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans les organisations s'est effectuée en plusieurs étapes. Initialement cantonnée, dans les années 60 à l'automatisation des processus administratifs (comptabilité, bulletin de paie, gestion de stocks, factures), l'utilisation des TIC s'est progressivement élargie à l'automatisation des processus de production (robotique et productique) puis à l'automatisation du travail individuel de bureau (micro-ordinateurs et bureautique) et à la mise en réseaux des micro-ordinateurs professionnels au travers d'échanges de données informatisées. A partir des années 2000, on assiste à la montée en puissance du commerce électronique et à la généralisation du recours aux technologies pour soutenir l'émergence et le développement des réseaux Intranet et Extranet des entreprises (Boubaker B. et Said K., 2011)<sup>4</sup>.

Le tourisme est l'un des secteurs les plus concernés par le développement des TIC. Ces dernières ont joué un rôle primordial dans le développement et l'essor du tourisme moderne (Werthner H; Stefan K, 1999, p.5)<sup>5</sup>. Au début des années 1970, les CRS (*Computer Reservation System*) furent les premières applications informatiques mises en place par les chaînes hôtelières et les compagnies aériennes dans le domaine du tourisme. Dans les années 1980, les compagnies aériennes vont transformer leurs CRS en GDS (*Global Distribution System*), il s'agit d'une plate forme informatique de gestion des réservations qui permet aux agences de voyages de connaître l'état du stock des différents fournisseurs de produits touristiques (compagnies aériennes, chaînes d'hôtels, sociétés de location de

---

1. <sup>4</sup> Boubaker B. et Said K., « Les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : le cas du groupe ACCOR », Revue Gestion 2000, 2011/6 (Volume 28), p95.

<sup>5</sup> Werthner, H. et Klein, S., « ICT and the changing landscape of global tourism distribution », *Electronic Markets*, N° 9, 1999, pp. 256-262

voitures, tour-opérateurs, etc.) et de réserver à distance (Alderbert B, 2006, p.89)<sup>6</sup>. Au cours des années 90, l'avènement d'Internet a bouleversé radicalement l'organisation de l'industrie du tourisme, en offrant aux touristes et aux destinations, de nouvelles voies de communication moins coûteuses (Buhalis et Law; 2008, p.609)<sup>7</sup>.

## 2- TIC et spécificité du secteur touristique

En raison de l'intangibilité des services touristiques, le client a besoin aujourd'hui de collecter suffisamment d'informations sur l'offre proposée par les établissements touristiques. Internet offre la possibilité de comparer rapidement les différents produits et services touristiques proposés et de faire le choix plus facilement. Les internautes peuvent aujourd'hui accéder directement à l'offre touristique sans passer par les tours opérateurs et ils peuvent avoir tous types d'information, notamment le niveau de qualité et les prix proposés. « *Internet n'est plus simplement une source d'informations, il est aussi devenu un vecteur important des transactions* » (Longhi C, 2004, p.69)<sup>8</sup>.

En termes de flexibilité, Internet permet également de réagir aux aléas de la conjoncture et de proposer des services individualisés et des offres personnalisées. Ainsi, nous constatons, qu'Internet est devenu un outil primordial pour la prospection et la commercialisation de l'offre touristique. Selon Buhalis (2003), on utilise aujourd'hui plus le terme e-tourisme qui concerne les activités : « Business, ICT & Tourism ».

**Figure 1 : Les domaines d'activités du e-tourisme (Buhalis D.,**



2003)<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Alderbert B., *Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes*, Thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis, 2006.

<sup>7</sup> Buhalis D et Law R., « Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- the state of e-Tourism research », In *Tourism Management*, Volume 29, Issue 4, August 2008, pp. 609–623.

<sup>8</sup> Longhi C, « Internet et dynamique des marchés dans le tourisme. Enjeux analytiques et développements empiriques », *Revue d'Economie Industrielle*, 4<sup>e</sup> Trimestre Vol. 108, 2004. Pp 67-90

<sup>9</sup> Buhalis D., *E-tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management*, London , Pearson Education Limited, 2003, p.376

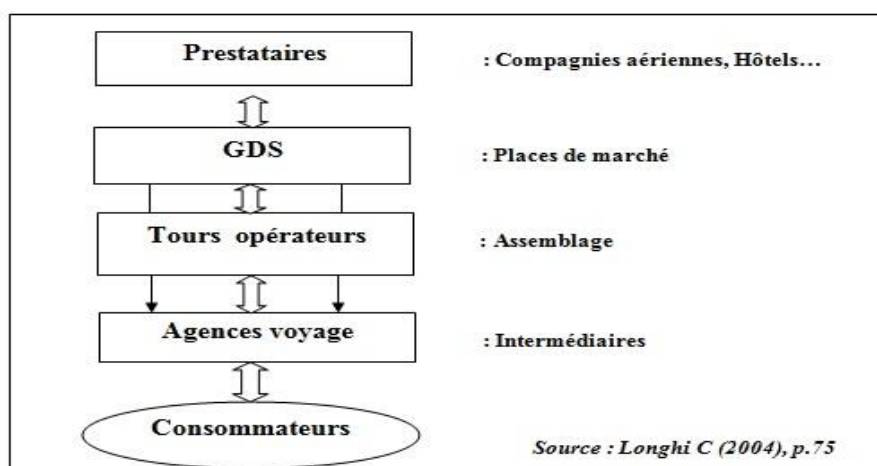


### 3- TIC et évolution de l'industrie du Tourisme

Le développement des TIC, notamment Internet, a contribué fortement à la restructuration des industries et les règles de concurrence des marchés. En effet, l'outil Internet procure aux entreprises des avantages concurrentiels et crée de nouvelles opportunités d'affaires par la découverte de nouveaux marchés (Porter M E, 2001)<sup>10</sup>.

L'apparition des nouveaux outils de commercialisation basés sur les nouvelles technologies d'information et de communication, a rendu inefficaces les moyens classiques utilisés par les professionnels du tourisme. En effet, dans le système traditionnel « les agences constituent un passage quasi-obligé vers le consommateur. Chaque agence utilise le système propriétaire d'un seul GDS. En conséquence, les compagnies doivent adhérer à tous les GDS pour être visibles par l'ensemble du marché. Dans cette organisation de l'industrie, les marchés sont complètement réglementés : ce sont des systèmes de commissions fixes qui règlent les transactions entre les acteurs, pour offrir une garantie de concurrence entre les compagnies aériennes ». (Longhi C, 2004, p.75)<sup>11</sup>.

Figure 2 : Le système traditionnel du tourisme

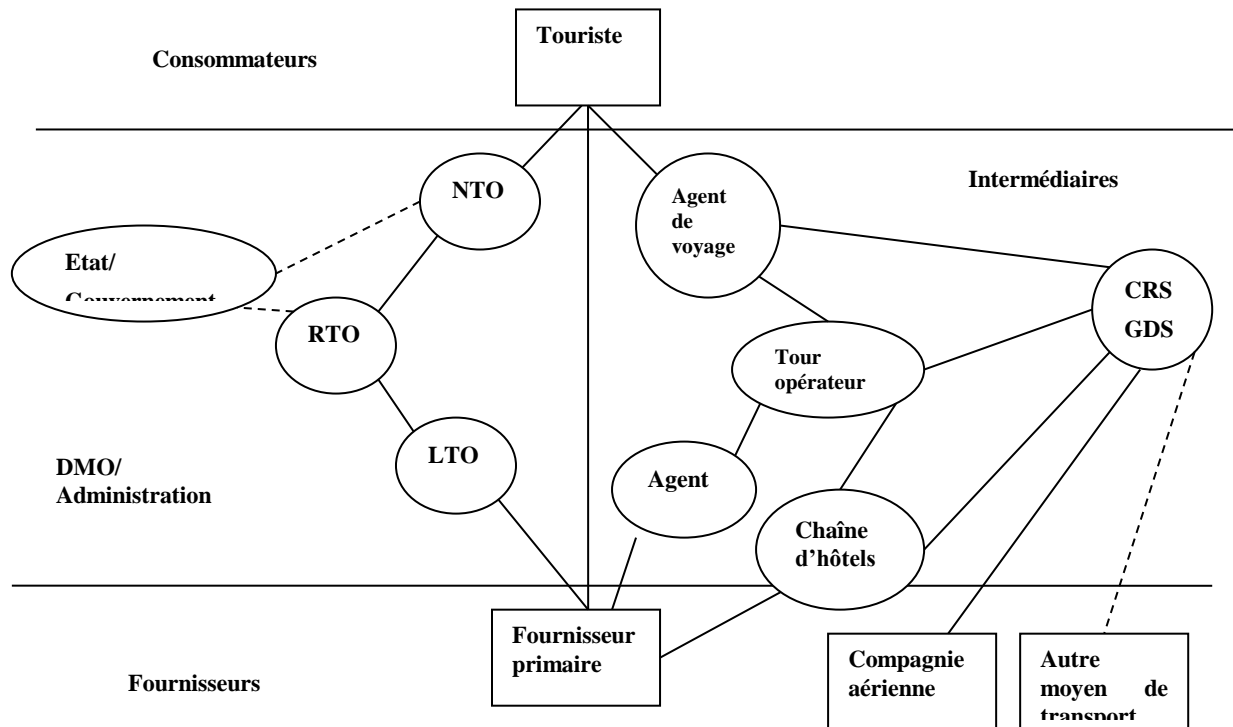


Ce système traditionnel s'est transformé via l'utilisation des TIC et devient un processus basé sur Internet qui peut être représenté par la forme présentée par Werthner & Klein (1999) (Figure 3).

<sup>10</sup> Porter M E., «Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 62–78.

<sup>11</sup> Longhi C, « Internet et dynamique des marchés dans le tourisme. Enjeux analytiques et développements empiriques », *Revue d'Economie Industrielle*, 4<sup>e</sup> Trimestre Vol. 108, 2004. Pp 67-90

**Figure 3 : Modélisation du marché du tourisme et du voyage**  
(Adapté de Werthner et Klein 1999)<sup>12</sup>

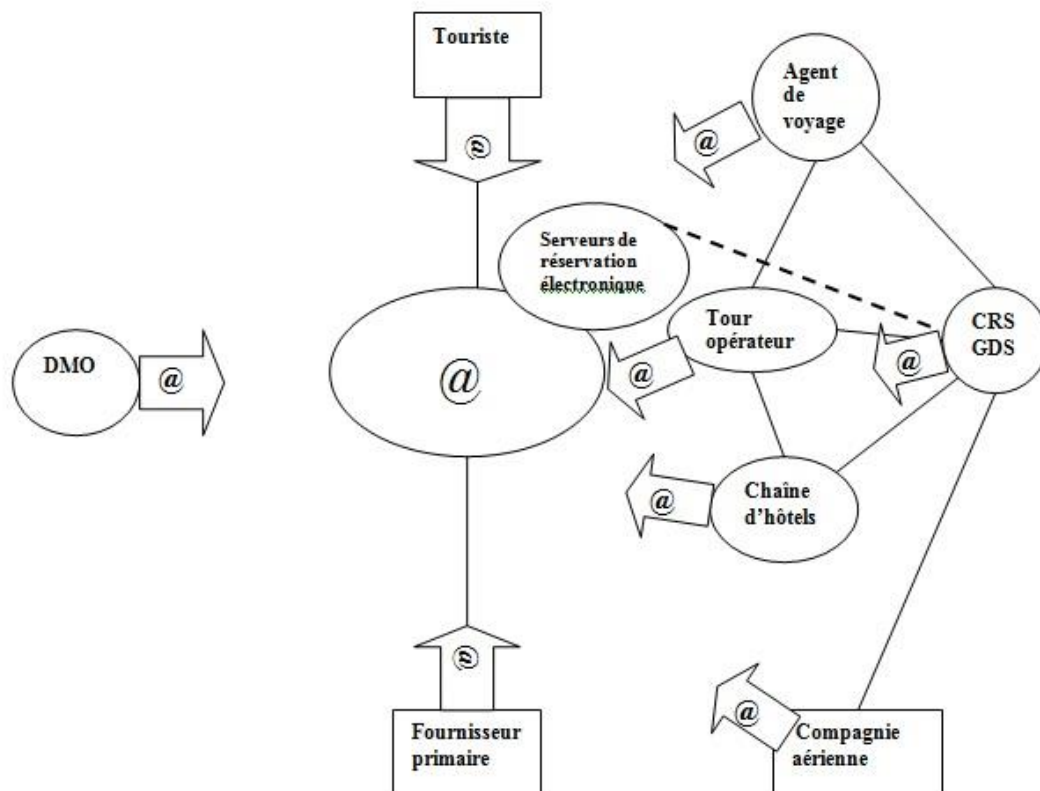


DMO: Destination Marketing Organization  
LTO: Local Tourism Organization  
RTO: Regional Tourism Organization  
NTO: National Tourism Organization

Les fournisseurs des services touristiques ont changé leurs processus de commercialisation en mettant en place leurs plateformes internet à travers lesquelles les demandeurs peuvent réserver directement leurs voyages et séjours touristiques en toute sécurité. Cela offre surtout plus de transparence pour les touristes mais aussi pour les professionnels du tourisme afin d'adapter leurs offres au marché d'une façon instantanée. « Avec internet, le système s'est horizontalisé, les prestataires de services sont immédiatement et directement visibles par l'ensemble du marché : tours opérateurs, agences et consommateurs se retrouvent en quelque sorte au même niveau, les compagnies n'ont pas nécessairement à adhérer tous les GDS ; les transactions sont ouvertes à l'ensemble des agents. Le système de commissions fixes a logiquement disparu... » (Longhi C, 2004, p.86).

<sup>12</sup> Werthner, H. et Klein, S., « ICT and the changing landscape of global tourism distribution », *Electronic Markets*, N° 9, 1999, pp. 256-262.

Figure 4 : Nouvelle configuration du marché du tourisme (Werthner et Klein, 1999) <sup>13</sup>



## II- TIC et Développement territorial

### 1- Tourisme et fracture numérique

Le développement des TIC s'enregistre d'une façon différente d'une région à une autre. L'existence d'une fracture numérique entre ceux qui ont accès aux TIC et ceux qui en sont privés affectent d'une façon remarquable le développement du tourisme dans les différents pays. Cependant, nous constatons que les pays en développement font des efforts importants pour rattraper le retard par rapport à l'utilisation de ces technologies et particulièrement Internet.

La commercialisation des produits et services touristiques peut se faire aujourd'hui de la même façon dans les pays développés que dans ceux en développement. La mise en place de l'offre sur la toile rend plus ou moins égales les chances d'attirer la clientèle peu importe la localisation de l'offre. L'avantage concurrentiel porte de plus en plus sur la réussite à accéder à un plus grand nombre d'internautes et surtout sur la qualité des prestations. En effet, l'avantage de la transparence via internet est un élément très important qui rend les prestataires très vigilants à la qualité pour éviter des avis négatifs des clients rapidement visibles sur Internet.

<sup>13</sup> Werthner, H. et Klein, S., « ICT and the changing landscape of global tourism distribution », *Electronic Markets*, N° 9, 1999, pp. 256-262.

## **2- TIC et développement territorial des destinations touristiques**

La généralisation de l'utilisation des TIC, représente une opportunité importante pour les différentes destinations. La commercialisation des offres touristiques via Internet permet d'améliorer l'attractivité et de renforcer la compétitivité entre les destinations. Ces dernières peuvent mettre plus en évidence leurs spécificités régionales et leurs ressources originales et traditionnelles. L'offre touristique tend aujourd'hui vers un service personnalisé et de qualité.

En effet, Lanquar (2014)<sup>14</sup>, constate qu'au cours des dernières décennies, les onze pays du sud et de l'est de la Méditerranée: Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Libye, Maroc, Palestine, Syrie, Tunisie et Turquie, ont enregistré les taux de croissance les plus élevés du tourisme mondial entrant. De 2008 à 2010, les crises financières et économiques n'ont pas d'impact majeur sur cette croissance, qui a confirmé la résistance du tourisme et de l'énorme potentiel dans ce secteur. Selon les politiques prises par ces pays, le tourisme peut être en 2030, un facteur majeur de développement si l'accent est mis sur la protection de l'environnement et la responsabilité sociale, avec l'utilisation très importante de technologies de l'information et de la communication.

La principale contrainte pour les professionnels du tourisme dans les pays de la région des PSEM<sup>15</sup> est la grande dépendance aux voyageurs des pays européens d'où la grande concurrence et les prix qui tendent à la baisse d'une année à l'autre. La caractéristique des établissements touristiques de cette région représentent surtout des complexes balnéaires du littoral et circuits à forfait tout-inclus, offrant une gamme de services sur place dominés par quelques voyageurs internationaux. En conséquence, les services touristiques normalisés de ce genre n'attirent pas les visiteurs en contact direct. Ces pays peuvent mettre en évidence la culture locale et peuvent facilement remplacer et innover les produits et services touristiques actuels par une offre plus originale axée sur la spécificité, la culture et les traditions de chaque région. Les TIC représentent une opportunité pour aller dans ce sens et réussir à limiter l'intermédiation entre les producteurs de services touristiques et les touristes potentiels.

## **III- Innovations et tendances futures pour le tourisme dans les PSEM**

### **1- Changement de profil du consommateur**

L'e-tourisme devient aujourd'hui à la portée de la majorité des consommateurs partout dans le monde. D'où l'importance d'innover et de savoir bien utiliser ce nouveau mode de commercialisation par les professionnels du tourisme.

Ainsi, un nouveau profil de consommateur apparaît. Ce dernier, cherche des informations fiables et une prestation de qualité pour réserver son séjour. Il a la possibilité de comparer les différentes offres proposées d'une façon instantanée pour prendre sa décision d'achat rapidement. D'où l'effort important nécessaire de la part des professionnels du tourisme pour améliorer instantanément leurs offres en permanence.

Le développement du tourisme dépend bien entendu de la bonne gestion des investissements publics et privés, non seulement dans les infrastructures, les bâtiments et les équipements de tourisme, mais aussi dans les technologies de l'information et de la

---

<sup>14</sup> Lanquar., R., "Le tourisme méditerranéen à l'horizon 2030: le poids des nouvelles technologies", Colloque international « TIC et potentiel touristique au Maghreb » Hammamet, Tunisie 26 février 2014

<sup>15</sup> PSEM: Pays Sud Est Méditerranéens

communication. Ces dernières peuvent offrir une répartition plus équitable des retombées du tourisme entre les différentes régions de la méditerranée. Le besoin de mettre en place une politique de formation adéquate pour avoir les compétences ayant des capacités technologiques devient nécessaire pour le développement de l'e-tourisme dans l'avenir. Les TIC permettent également un développement durable du tourisme et représentent une opportunité surtout pour les petites et moyennes entreprises touristiques capables d'offrir des services personnalisés, qui peuvent être facilement visibles via Internet.

Internet est devenu un outil de travail indispensable et un canal de vente inestimable. On enregistre autant de potentiels voyageurs pouvant partager leurs coups de cœurs et leurs déceptions en ligne ou autant de potentiels consommateurs à conquérir, selon le point de vue constaté.

Le système de réservation en temps réel, est devenu fondamental aujourd'hui pour les établissements hôteliers. Ces derniers, sont tenus à s'adapter aux besoins en termes de réactivité des clients, tout en visant la crédibilité et la qualité du contenu de la prestation. La mise en place de site Web dans les hôtels a pour but, de présenter toutes les informations concernant les produits et les services proposées et d'amener les clients à réserver et payer en ligne directement à travers le site de l'hôtel. Cette approche est conditionnée par la qualité de la présentation de l'hôtel, mais aussi par la réputation de l'établissement et les avis des clients sur les prestations offertes par celui-ci.

Ce nouveau mode de commercialisation est plus performant certes pour les établissements qui réussissent à attirer et de satisfaire les touristes. Cependant, la difficulté est de plus en plus importante pour les hôtels qui n'arrivent pas à proposer un service de bonne qualité. En effet, grâce à internet, les demandeurs bénéficient d'une multitude d'informations pour la préparation de leurs voyages. Ils ont un large choix très large des offres proposées en termes de qualité et de prix dans un marché devenu très compétitif qui dépend fortement de la transparence.

## **2- Cas de la Tunisie**

Nous constatons qu'en Tunisie par exemple, la baisse du nombre de touristes n'est pas seulement la conséquence de la crise à la suite de la « révolution » de 2011. Cette baisse est aussi liée à la régression de la clientèle européenne traditionnelle. De nouvelles stratégies sont à définir donc, et à mettre en place, comme le développement du tourisme intérieur et international.

Dans le cas de la Tunisie, l'acceptation d'une Constitution démocratique, début 2014, a considérablement amélioré l'image internationale du pays et pourrait être un facteur positif pour l'avenir du secteur du tourisme considéré comme une priorité pour le pays. Aujourd'hui, en Tunisie, l'utilisation des TIC s'est beaucoup développée. Cependant, un effort considérable est encore attendu, de la part de l'état mais aussi des prestataires, sur le plan du développement des transactions en ligne à l'échelle internationale. Les difficultés à dépasser, résident notamment dans la convertibilité de l'unité monétaire tunisienne et les limites de l'autorisation du transfert de devise.

Par ailleurs, le tourisme en Tunisie a besoin de changer au niveau de la prestation. Depuis des dizaines d'années ces prestations étaient axées sur un tourisme balnéaire. La part la plus importante des investissements concerne l'infrastructure principalement. Nous constatons qu'à travers le changement du profil des consommateurs, le besoin en termes de prestations tend vers une recherche de la qualité du service et l'originalité de l'offre. D'où les initiatives intéressantes que nous constatons ces dernières années à savoir la création de

petites unités qui proposent des services personnalisés et de meilleure qualité que les grands établissements offrant jusque là un service classique et une offre de masse qui n'attire plus assez de touristes aujourd'hui. Ces nouveaux projets arrivent à attirer de plus en plus facilement de touristes aujourd'hui à travers, notamment, l'opportunité de l'utilisation des TIC qui permet à ces établissements de commercialiser leurs produits et services sans passer par des intermédiaires.

Nous constatons également, que le potentiel d'évolution du e-tourisme en Tunisie est très fort, puisque que le système de commercialisation traditionnel représente jusqu'au là la partie la plus importante des transactions dans le secteur du tourisme en Tunisie.

## **Conclusion**

Nous constatons que les TIC ont un rôle important aujourd'hui pour le développement du tourisme partout dans le monde. La généralisation de l'utilisation des TIC, représente une opportunité importante pour les différentes destinations et les prestataires touristiques. La commercialisation des offres touristiques via Internet permet d'améliorer l'attractivité et de renforcer la compétitivité entre les destinations. Ces dernières peuvent mettre plus en évidence leurs spécificités régionales et leurs ressources originales et traditionnelles. L'offre touristique tend aujourd'hui vers un service personnalisé et de qualité.

L'e-tourisme devient aujourd'hui à la portée de la majorité des consommateurs partout dans le monde. D'où l'importance d'innover et de savoir bien utiliser ce nouveau mode de commercialisation par les professionnels du tourisme. Cependant, les prestataires sont devenus très vigilants à la qualité pour éviter des avis négatifs des clients rapidement visibles sur Internet.

Le nouveau profil de consommateur qui apparaît, cherche des informations fiables et une prestation de qualité pour réserver son séjour. D'où le besoin d'efforts importants de la part des professionnels du tourisme pour adapter leurs offres au besoin des consommateurs.

Le nouveau profil des consommateurs a tendances de viser des établissements offrant un service original et personnalisée. Ainsi, nous notons, les initiatives de création de petites unités touristiques qui proposent des services personnalisés et de meilleure qualité que les grands établissements offrant des services plutôt classiques.

Les TIC représentent une opportunité importante pour ces nouveaux établissements. Ces derniers ne sont plus obligés de passer par les intermédiaires pour commercialiser leurs produits et services. Avec l'E-tourisme, l'enjeu futur de ces petites unités touristiques est la réussite à offrir un service touristique visant la satisfaction du client par sa qualité, son authenticité et son originalité.

## **Bibliographie**

**Alderbert B.**, « *Technologies de l'information et de la communication et innovation : implications organisationnelles et stratégiques dans les entreprises touristiques des Alpes Maritimes* », Thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis, 2006.

**Boubaker B. et Said K.**, « *Les implications managériales de l'utilisation des TIC dans le secteur hôtelier : le cas du groupe ACCOR* », *Revue Gestion* 2000, 2011/6 (Volume 28), p95

**Buhalis D.**, « *E-tourism: Information Technology for Strategic Tourism Management* », London , Pearson Education Limited, 2003, p.376

**Buhalis D et Law R.**, « Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- the state of e-Tourism research», In *Tourism Management*, Volume 29, Issue 4, August 2008, pp. 609–623.

**Lanquar., R.**, « Le tourisme méditerranéen à l'horizon 2030: le poids des nouvelles technologies », Colloque international « *TIC et potentiel touristique au Maghreb* » Hammamet, Tunisie 26 février 2014

**Longhi C**, « Internet et dynamique des marchés dans le tourisme. Enjeux analytiques et développements empiriques », *Revue d'Economie Industrielle*, 4° Trimestre Vol. 108, 2004. Pp 67-90

**Porter M E.**, « Strategy and the Internet », *Harvard Business Review*, March 2001, pp.62–78.

**Werthner, H. et Klein, S.**, « ICT and the changing landscape of global tourism distribution », *Electronic Markets*, N° 9, 1999, pp. 256-262

# **Chômage, création et croissance des entreprises : l'effet modérateur du capital humain**

International Council for Small Business, Buenos Aires, 29 Juin, 2017

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

benjamin.vedel@iut-velizy.uvsq.fr

## **Introduction**

Plusieurs scénarios peuvent motiver la création d'une entreprise (Shapero et Sokol, 1982). Selon le GEM (2001), les entrepreneurs décident de créer une entreprise soit parce qu'ils ont détecté une opportunité d'affaires, soit parce qu'ils n'ont pas de meilleure option pour subvenir à leurs besoins (Gilad et Levine, 1986 ; Schjoedt et Shaver, 2007). Le second scénario peut être lié à une situation d'insatisfaction au sein d'une entreprise ou à une période d'inactivité (chômage) précédant la création de l'entreprise (McMullen et al, 2008). Dans ce cas, l'individu est poussé vers la création d'entreprise par nécessité.

En général, la littérature démontre que les individus qui ont connu une période de chômage, avant la création de leur entreprise, sont des entrepreneurs moins prospères (Andersson et Wadensjö, 2007 ; Pffeifer et Reize, 2000 ; Reid et Smith, 2000). Le résultat réalisé par ces entrepreneurs, mesuré en termes de chiffre d'affaires, est généralement plus faible (Amit et Muller, 1995). De même, ces entreprises ont une durée de vie plus courte (Block et Sandner, 2009) et les entrepreneurs plus sensibles à la prise de risque (Block, Sandner et Spiegel, 2015). L'impact économique de ces entreprises sera également plus faible (Reynolds et al., 2002 ; Vivarelli, 2004 ; Acs, 2006 ; Block et Wagner, 2010 ; Edelman et al., 2010 ; Hessels et al., 2008 ; Kautonen et Palmroos, 2010 ; Zanakis et al., 2012). Storey et Greene (2010) montrent que les performances inférieures des entrepreneurs par nécessité peuvent être une conséquence d'un niveau de compétences et d'aptitudes moindre (Block et Sandner, 2009, Block et Wagner, 2007, Deli, 2011). Ce niveau de compétences inférieur est lié à un plus faible niveau de préparation pour découvrir l'opportunité et l'exploiter. Par opposition, les entrepreneurs par opportunité sont plus susceptibles d'être associés à un haut niveau de capital humain. Cela concerne le capital humain générique (comme l'éducation) ainsi que le capital humain spécifique (comme l'expérience entrepreneuriale ou managériale). Cependant, des auteurs tels que Block, Sandner et Spiegel (2015) et Block et Wagner (2010) reconnaissent que tous les entrepreneurs ne sont pas identiques et encouragent les chercheurs à étudier les variables du capital humain qui distinguent les entrepreneurs les uns des autres. Dans cette perspective, les entrepreneurs par nécessité peuvent également avoir un niveau de capital humain capable de réduire l'influence négative du chômage. Storey et Greene (2010) soulignent qu'une période de chômage peut fournir le temps nécessaire pour développer une opportunité nouvelle et originale.



Cela dépendra de l'aide que l'entrepreneur peut trouver (par exemple, les lois ou structures consacrées à l'assistance, à l'enseignement et à la promotion de l'entrepreneuriat) et aux compétences acquises avant la période d'inactivité.

Selon Block et Wagner (2010), la connaissance préalable du secteur de l'activité (capital humain spécifique) profitera à l'entrepreneur par nécessité. L'impact négatif du chômage sur le développement d'un projet diminue si les entrepreneurs par nécessité ont plus de connaissances sur le secteur dans lequel ils ont l'intention de lancer leur entreprise. De même, un niveau supérieur d'éducation profitera également aux entrepreneurs ayant détecté une opportunité.

En partant de ces résultats, nous avons développé une analyse multivariée à partir d'une base de données de plate-forme de financement française<sup>16</sup> pour étudier l'interaction entre la situation du chômage avant la création, les variables du capital humain (génériques et spécifiques) et la croissance des entreprises créées. Les résultats apportent de nouvelles connaissances sur la relation complexe entre chômage et croissance.

Ce travail de recherche est structuré en quatre parties. La première partie présente la littérature sur le chômage et l'interaction de ce dernier avec le capital humain, ainsi que nos hypothèses. La deuxième partie décrit la méthodologie utilisée. La troisième partie présente les résultats et les discute. Nous finissons cette recherche avec une conclusion.

## **1. Revue de la littérature**

La création d'une entreprise suite à une période de chômage a reçu beaucoup d'attention. Elle représente une alternative crédible à la situation de la personne n'ayant pas d'emploi (Reid and Smith, 2000). Elle a donné naissance à la littérature sur les entrepreneurs pas nécessité et indique une moins bonne réussite de ces dernières lorsqu'elles sont comparées aux entrepreneurs qui ont indiqué avoir créé suite à l'observation d'une opportunité.

La littérature s'intéressant à l'influence du chômage sur la croissance des entreprises créées souligne généralement son influence négative (Reynolds et al., 2002 ; Virarelli, 2004 ; Acs, 2006 ; Block and Wagner, 2010 ; Edelman et al., 2010 ; Hessels et al., 2008 ; Kautonen and Palmroos, 2010 ; Zanakis et al., 2012). Ainsi, les entrepreneurs ayant connu une période de chômage rencontrent plus de difficultés pour développer leur entreprise. Storey et Greene (2010) indiquent que plusieurs raisons peuvent être à l'origine de cette situation. La première concerne la prise de risque. En effet, l'entrepreneur ayant été au chômage aura plus tendance à vouloir éviter les entreprises risquées pour ne pas retomber au chômage. Ceci peut le mener à la création d'entreprise moins rentable ou à éviter les opportunités potentielles. La deuxième raison concerne le moins bon niveau de compétence des entrepreneurs par nécessité. N'ayant pas les compétences pour être employé dans une entreprise, ils ne l'ont pas non plus pour créer une entreprise. En effet, les

---

<sup>16</sup> Le rapport publié par la GEM, en 2012, indique que 18% des entreprises en France sont créées par des entrepreneurs par nécessité. Le taux de création par nécessité varie d'un pays à l'autre (entre 31% et 7% selon l'étude GEM). Le taux français est considéré comme moyen. Il est inférieur à celui des pays scandinaves (Norvège, Finlande), mais mieux que celui de certaines économies en crise au moment de l'étude (comme l'Espagne et la Grèce). Il est, en outre, similaire au taux des États-Unis.

individus ayant les compétences et les diplômes les plus faibles sont plus susceptibles de se retrouver dans une position de chômage (Nilsson, 2015). Par exemple, Nilsson (2015), reprenant la grille de lecture de Lindqvist and Vestman (2011), montre que le chômage est lié à certaines caractéristiques de personnalités, telles qu'un manque de volonté pour prendre des responsabilités, peu de motivation, de désir d'indépendance, d'initiative ou de compétences sociales, ainsi qu'une faible stabilité émotionnelle. Comme l'indiquent Kautonen et Palmroos (2010), les individus au chômage développent probablement des compétences moins en phase avec les caractéristiques d'un entrepreneur telles qu'une forte capacité à contrôler sa vie, d'auto-détermination, une faible aversion au risque, etc. Le chômage est donc associé à des caractéristiques de personnalité et peut également générer des périodes de dépression (Pelzera, Schaffratha et Vernaleken, 2014). Ils développeront également une satisfaction moindre par rapport à leur situation d'entrepreneur (Kautonen et Palmroos, 2010). Les individus poussés dans l'entrepreneuriat sans autre choix devront donc résoudre ces problèmes pour pouvoir avancer avec leur entreprise ou projet. On peut également supposer que les entrepreneurs qui ont choisi de créer une entreprise après une situation de chômage ont résolu une partie des problèmes cités précédemment. Basé sur l'hypothèse que les entrepreneurs au chômage ont moins de succès (Andersson et Wadensjö, 2007 ; Pffeifer et Reize, 2000 ; Reid et Smith, 2000 ; Storey, 1994), nous présentons notre première hypothèse :

*H1 : La situation des individus en chômage avant création a un impact négatif sur la croissance de leur entreprise au moment du démarrage.*

D'autre part, le capital humain d'un individu aura un impact positif sur le développement du projet (Coleman, 2007 ; Bosma et al. 2004 ; Van Praag et Cramer, 2001 ; Cooper, Gimeno-Gascon et Woo, 1994 ; Bates, 1990 ; Mincer, 1974). Le capital humain peut être divisé en capital spécifique et capital générique (Colombo et Grilli, 2001). Les compétences génériques font référence au niveau académique des entrepreneurs et à leur expérience de travail. Les compétences spécifiques s'appliquent aux connaissances ciblées que les individus peuvent utiliser lors de la création d'une entreprise, qui peut être industrielle, managériale ou entrepreneuriale. Le capital humain industriel est lié à la connaissance du secteur d'activité dans lequel l'entrepreneur envisage la création de son entreprise. Le capital humain managérial fait référence à l'expérience précédente de l'individu dans un poste de direction et le capital humain entrepreneurial à son expérience dans la création (Colombo et Grilli, 2005).

Selon Block et Wagner (2010), les différences de capital humain influencent la capacité d'exploiter les opportunités. Les entrepreneurs par nécessité (motivés par la création après le chômage) ont tendance à avoir moins de capital humain que les entrepreneurs par opportunité. Les entrepreneurs par opportunités ont tendance à avoir passé plus de temps à développer les compétences nécessaires pour la création d'une entreprise commerciale réussie, contrairement aux entrepreneurs par nécessité qui se sont retrouvés au chômage (Block et Wagner, 2010). Cependant, comme nous l'avons décrit précédemment, le chômage peut également être une période de temps utilisée pour développer des compétences ou obtenir les ressources nécessaires pour mettre en place un projet de création d'entreprise (Storey and Greene, 2010). Même si le chômage est une surprise pour l'individu, il peut utiliser cette période de temps pour créer son entreprise. La création de

l'entreprise est alors un choix, que l'individu estime plus profitable que de chercher un emploi salarié. Certaines des caractéristiques développées par le futur entrepreneur doivent pouvoir l'aider à contrebalancer les effets négatifs du chômage qui le poussent et l'orientent dans l'entrepreneuriat.

Block et Wagner (2010) indiquent que la connaissance du secteur d'activité (capital humain spécifique) sera plus avantageuse pour l'entrepreneur par nécessité, tandis que l'éducation (capital humain générique) sera d'une grande utilité pour l'entrepreneur ayant perçu une opportunité. Block et Wagner (2010) suggèrent ainsi l'existence d'une interaction entre les motivations (opportunité, nécessité) et le capital humain de l'individu. Dans la même lignée, Wiklund et Sheperd (2003) montrent que le capital humain (expérience et éducation) joue un rôle de modérateur et améliore le lien positif entre la motivation pour croître de l'entrepreneur et la performance réelle de l'entreprise.

Dans cet article, nous considérons qu'il existe une relation entre la situation antérieure (emploi ou chômage) et le capital humain de l'entrepreneur sur la croissance son entreprise (Block et Wagner, 2010). Nous supposons ainsi la présence d'un rôle modérateur du capital humain (générique ou spécifique) entre le chômage avant la création (entrepreneur nécessaire) et la croissance. Nous proposons donc nos deux sous-hypothèses :

*H1a : Le capital humain générique modère la relation négative entre le chômage et le niveau de croissance. Un capital humain générique diminuera l'effet négatif du chômage sur la croissance.*

*H1b : Le capital humain spécifique modère la relation négative entre le chômage et le niveau de croissance. Un capital humain spécifique réduira l'effet négatif du chômage sur la croissance.*

## **2. Méthodologie**

La base de données utilisée provient d'une enquête nationale auprès de 3000 entrepreneurs, menée par une plate-forme de financement française. Un échantillon de 969 observations a été fourni qui correspond à 33% de la population initiale. Pour construire un échantillon homogène, nous avons initialement rejeté les individus ayant acquis des entreprises en activité (reprise), ce qui représente 260 observations, en conservant 709 entreprises créées ex-nihilo. Dans une deuxième étape, nous avons exclu les individus avec des observations manquantes, réduisant la taille de l'échantillon à 307 observations.

Nous avons effectué plusieurs analyses descriptives de notre échantillon. Le premier concerne le profil des répondants et la nature des entreprises créées. En ce qui concerne l'analyse des profils des répondants, il est important de noter que 57,65% étaient au chômage avant la création de leurs entreprises (177 répondants), tandis que 42,35% ont indiqué qu'ils avaient été employés avant la création (130 répondants). Les répondants avaient entre 21 et 57 ans avec un âge moyen de 37,3 ans. La majorité des créateurs étaient des hommes (77,85%) et avaient décidé de vendre à l'échelle locale ou régionale (80,1% d'entre eux), tandis que 14,3% ont ciblé les ventes nationales et 5,5% des ventes internationales.

Les variables de contrôle correspondent aux différentes caractéristiques du projet et de l'entrepreneur (âge du projet, montants alloués, secteur d'activité, genre de l'entrepreneur). La variable dépendante est le logarithme des ventes. La transformation en logarithme nous a permis de normaliser les modèles testés (Hair et al., 2010). La variable indépendante décrit la situation de l'entrepreneur avant la création de l'entreprise, indiquant si l'individu a subi une période d'inactivité (chômage) avant la création. Deux choix étaient possibles : l'individu était en activité avant la création de l'entreprise (valeur 0) ou la personne était au chômage (valeur 1). Le dernier groupe de variables correspondait à nos modérateurs et décrit le capital humain de l'entrepreneur. Cinq modérateurs ont été utilisés. Deux d'entre eux se réfèrent au capital générique (âge et niveau d'étude de l'entrepreneur). Les trois autres représentent le capital humain spécifique (expérience sectorielle, expérience managériale et expérience entrepreneuriale). Les variables sont décrites dans l'annexe (tableau 1)

### 3. Résultats

Plusieurs modèles ont été testés. Tous les modèles présentés sont significatifs ( $p < 0,001$ ). L'analyse des VIFs indique qu'il n'y a pas de problème de multicolinéarité dans les différents modèles présentés. Dans le premier modèle (modèle I), seules les variables de contrôle sont testées. Il apparaît que l'âge de l'entreprise, le montant alloué à la création et le genre masculin aient une influence positive et significative sur la croissance. Les variables de contrôle expliquent 16,5% de la variance ( $R^2$  ajusté). Ces résultats ne changent pas dans les modèles suivants. Ces résultats sont conformes aux recherches antérieures sur le sujet.

Les variables dépendantes liées au chômage et les variables du capital humain ont été introduites dans les modèles II à V. Pour ces modèles, tous les changements dans le pouvoir explicatif (variation du  $R^2$ ) sont statistiquement significatifs au seuil de 1% ( $p < 0,001$ ).

Dans le modèle II, nous avons testé les variables de chômage et de contrôle sur la croissance. Ceux-ci indiquent que le chômage influence négativement la variable dépendante (croissance). Ce résultat est resté stable (sauf dans le modèle V), confirmant notre première hypothèse. Dans le modèle III, nous avons introduit les variables génériques du capital humain (âge et éducation). Les résultats montrent que l'âge n'a aucun impact, mais l'éducation a un effet positif à raison de 5%. L'éducation favorise les compétences et l'accès à certains réseaux et offrent plus d'opportunités. Dans le modèle IV, nous n'avons testé l'influence des variables spécifiques du capital humain (expériences managériale, industrielle et entrepreneuriale). Les résultats montrent que l'expérience managériale et industrielle a une influence positive sur la croissance. Dans le modèle V, nous avons testé toutes les variables du capital humain et du chômage en même temps. Les résultats montrent que le chômage et l'éducation ont perdu leur importance dans le modèle, alors que l'expérience managériale et l'expérience industrielle demeurent significatives. Les prédicteurs expliquent la variance du chiffre d'affaires à raison de 25,5% ( $R^2$  ajusté). Comme le suggère H1, le chômage a une influence négative dans la plupart des modèles testés. Cependant, l'introduction des variables du capital humain semble réduire cette influence.

Dans les modèles VI à X, nous avons testé les interactions entre les variables du capital humain (une à la fois) et le chômage. Dans le modèle XI, nous avons testé toutes les interactions ensemble. Deux interactions semblent fonctionner avec la variable chômage : l'âge de l'entrepreneur et l'expérience industrielle. Dans le modèle XI, les variables indépendantes ont expliqué 27,1% ( $R^2$  ajusté) de la variance totale. Par rapport au modèle V, l'augmentation est faible, mais reste significative (au niveau  $p < 0,01$ ).

Pour améliorer notre compréhension de ces résultats, nous avons schématisé les deux interactions (Hayes, 2013). La figure 1 analyse la relation entre l'âge de l'entrepreneur, le chômage et l'impact sur la croissance de l'entreprise. La figure 2 examine l'interaction entre l'expérience industrielle et le chômage sur la croissance.

En ce qui concerne le capital humain générique (âge), il apparaît que les entrepreneurs plus âgés qui ont connu une période de chômage semblent lancer des entreprises ayant moins de ventes que les entrepreneurs plus âgés qui n'ont pas connu de période de chômage. La différence diminue lorsque l'entrepreneur est plus jeune. Cette constatation indique que l'âge aggrave l'impact négatif des périodes de chômage. Ces résultats invalident l'hypothèse H1a, car nous avons supposé l'existence d'une modération inverse.

L'expérience industrielle (capital humain spécifique) réduit l'effet négatif du chômage sur la croissance. Quand il y a peu d'expérience industrielle, les entrepreneurs qui ont connu une période de chômage créent des entreprises avec un niveau de ventes inférieur à celui des entrepreneurs qui travaillaient avant la création. Cette différence diminue à mesure que l'expérience industrielle augmente. Ainsi, lorsqu'il existe un fort capital humain (bonne connaissance du secteur d'activité), le chômage avant la création n'a plus d'incidence sur le niveau des ventes. L'expérience entrepreneuriale et l'expérience managériale ne présentent pas d'effet modérateur. Par conséquent, nous validons partiellement l'hypothèse H1b.

## **Discussion et conclusion**

En suivant les écrits de Baum, Locke et Smith (2001), la compréhension de la croissance d'une entreprise n'est pas un construit simple. Plusieurs facteurs peuvent entrer en jeu et il devient important de comprendre comment ils interagissent entre eux. Dans notre article, nous avons analysé l'effet modérateur du capital humain sur la relation négative entre le chômage et la croissance.

Le chômage est une variable qui permet de modéliser le concept d'entrepreneur par nécessité. C'est-à-dire un entrepreneur qui se retrouve sans aucune autre alternative pour vivre que celle de créer son entreprise. Il est reconnu que cette situation initiale aura pour conséquence une entreprise avec une croissance plus faible. Les raisons invoquées sont relatives au manque de préparation, de compétences et de ressources de l'entrepreneur. Nous pensons néanmoins que malgré la surprise que peut être de se retrouver au chômage, l'entrepreneur par nécessité pourra toutefois piocher dans certaines de ces compétences (capital humain) pour surmonter les difficultés de la création de l'entreprise malgré son manque de préparation. Ainsi, certaines caractéristiques de l'entrepreneur doivent diminuer l'influence négative que peut générer une situation de chômage sur la croissance de l'entreprise créée. En effet, la littérature académique explique que le capital humain a une influence

positive sur la croissance. Dans le même temps, le chômage avant la création a un impact négatif sur la croissance.

Nos résultats sont consistants avec les écrits de Block et Wagner (2010). Block et Wagner (2010) supposaient que l'expérience industrielle bénéficierait plus aux personnes ayant connu le chômage. Nos résultats vont dans cette direction. Par contre, l'intuition de Block et Wagner (2010) supposant que l'éducation est plus profitable pour les entrepreneurs par opportunité (ceux qui décident d'aller vers la création d'entreprise sans passer par une période de chômage), n'est pas supportée. Il est important de noter que dans ce cas-là, nos variables ne font pas la distinction entre les différents niveaux post bac. Un approfondissement dans cette direction serait peut-être nécessaire.

Ainsi, l'expérience industrielle peut permettre d'exploiter mieux une opportunité perçue par l'entrepreneur et cela malgré une longue période de chômage. D'un autre côté, un facteur aggravant apparaît dans nos résultats. En effet, l'âge de l'entrepreneur augmente l'influence négative du chômage sur la croissance de sa future entreprise. Les entrepreneurs les plus âgés sont donc une population sensible à l'effet négatif du chômage. Il est à noter que l'âge de l'entrepreneur est une variable permettant normalement de mesurer l'expérience des individus. A contrario, que les entrepreneurs les plus jeunes résistent mieux à l'effet du chômage. Cette disparité générationnelle pose la question de la sensibilité des entrepreneurs « séniors » par nécessité sur leur capacité à croître et devrait orienter les institutions ou organismes d'accompagnement à mieux les aider dans leur parcours entrepreneurial.

D'un point de vue managérial, notre recherche permet d'analyser plus en profondeur les leviers à disposition des formateurs lorsqu'ils doivent aider des entrepreneurs par nécessité. La connaissance sectorielle semble être un point clé de la réussite des entreprises qu'il faut exploiter. Il souligne également que certaines populations sont plus résistantes aux effets du chômage sur le développement de leur projet. Les jeunes entrepreneurs qui ont subi une période de chômage sont moins sensibles à ces effets négatifs que les entrepreneurs plus âgés. Une attention plus forte doit donc être portée sur ces entrepreneurs seniors.

D'un point de vue théorique, cette étude s'inscrit dans une recherche de compréhension plus fine des facteurs influençant la croissance des jeunes entreprises (Baum, Locke et Smith, 2001 ; Block and Wagner, 2010 ; Block, Sandner, et Spiegel, 2015). Il souligne la complexité de cette compréhension et la nécessité d'étudier plus en détail facteurs des différentes catégories d'entrepreneurs. Certaines variables influençant des catégories plus que d'autres.

Concernant les limites, notre recherche n'en est pas exempte. Nous avons utilisé une base de données qui n'a pas été construite par les chercheurs. Le point positif est que cela ne nous a permis d'avoir accès à un nombre de répondant important. D'un autre côté, les concepts et les questions posées n'ont pas pu être contrôlées. L'instrument de mesure est donc améliorable pour étudier ces populations.

## Références bibliographiques :

Acs, (2006). *Income, Earnings, and Poverty Data From the 2006 American Community Survey*, 30 p. <https://www.census.gov/prod/2007pubs/acs-08.pdf>

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

ANDERSSON, P.; WADENSJÖ, E. (2007). « Do the Unemployed Become Successful Entrepreneurs? », *International Journal of Manpower*, Vol.28, N°7, p. 604-626.

BAUM J.R., LOCKE, E.A., SMITH, K.G (2001). « A multidimensional model of venture growth », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 2, p. 292-303.

BATES, 1990

BOSMA, N., VAN PRAAG M., THURIK R., DE WIT G. (2004). « The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups », *Small Business Economics*, Vol. 23, N° 3, p. 227–236.

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

BLOCK J.; SANDNER P.; SPIEGEL F. (2015). « [How do risk attitudes differ within the group of entrepreneurs? The role of motivation and procedural utility](#) », *Journal of Small Business Management*, Vol. 53, N°2, p. 183-206

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.

COOPER, A. C.; GIMENO-GASCON, F. J. G.; WOO, C. Y. (1994). « Initial human and financial capital as predictors of new venture performance, *Journal of Business Venturing* », Vol. 9, p. 371-395.

COLEMAN S. (2007). « The Role of Human and Financial Capital in the Profitability and Growth of Women-Owned Small Firms », *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, p. 303–319

COLOMBO, M.G.; GRILLI, L. (2005). « Founders' Human Capital and Growth of New Technology-based Firm: a Competence-based View », *Research Policy*, Vol.34, p.795-815.

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.
- GEM (2012), *Global Report* , 83 p., <http://www.gemconsortium.org/report>.
- GEM (2001) *Global Report* , 59 p., <http://www.gemconsortium.org/report>.
- HAIR, J.F., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- HAYES, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. New York: The Guilford Press.
- HESSELS, J.; VAN GELDEREN, M.; THURIK, R. (2008). « Entrepreneurial Aspirations, Motivations, and their Drivers », *Small Business Economics*, Vol. 31, p. 323-339.
- KAUTONEN, T.; PALMROOS, J. (2010). « The impact of a necessity-based start-up on subsequent entrepreneurial satisfaction », *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol.6, N°3, p.285-300.
- LINDQVIST, E.; VESTMAN, R. (2011). « The Labor Market Returns to Cognitive and Noncognitive Ability: Evidence from the Swedish Enlistment », *American Economic Journal: Applied Economics*, Vol. 3 (January 2011), p. 101–128.
- 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.
- MINCER, J. (1974). *Schooling, Experience and Earnings*. New York: National Bureau of Economic Research.
- NILSSON, I. (2015). « Who suffers from unemployment? The role of health and skills », *IZA Journal of Labor Policy*, p. 4-19
- 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.
- SCHJOEDT, L.; SHAVER, K. (2007). « Deciding on an Entrepreneurial Career: A Test of the Pull and Push Hypotheses Using the Panel Study of Entrepreneurial Dynamics Data », *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, p. 733-752.
- SHAPERO, A.; SOKOL, L. (1982). « The Social Dimensions of Entrepreneurship », dans C. Kent, D. Sexton, et K. Vesper (sous la direction de), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p. 72-90.



STOREY, D (1994), *Understanding The Small Business Sector*, Routledge Library Editions: Small Business, 354 p.

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

VAN PRAAG, C. M.; CRAMER, J. S. (2001), The Roots of Entrepreneurship and Labour Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion, *Economica*, Vol. 68, n°269, p. 45–62

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

WIKLUND, J.; SHEPERD, D. (2003). « Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities », *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N°8, p.1919-1941.

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.

## Annexes

**TABLE 1. DÉFINITION DES VARIABLES ET DE LEURS MESURES**

Variables	Définitions	Mesures	Codification
<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	LNCA
<b>Variable indépendante</b>			
Situation de l'entrepreneur	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. (Pfeiffer et Reize, 2000 ; Storey et Greene, 2010).	Nominale	UNEMPLOY
<b>Variables modératrices : capital humain générique</b>			
Age de l'entrepreneur	Permet de prendre en compte l'expérience de l'entrepreneur de manière générale. Prend la valeur 1 en-dessous de 25 ans ; 2 entre 26 et 35 ans ; 3 entre 36 et 45 ans ; 4 au-dessus de 45 ans.	Ordinale	AGE
Education	Indique le niveau académique. Prend la valeur 2 si l'entrepreneur indique avoir un diplôme supérieur au bac. 1 si l'entrepreneur indique avoir le niveau bac ou équivalent. 0 sinon.	Ordinale	EDUCA
<b>Variables modératrices : capital humain spécifique</b>			
Expérience managériale	Prend la valeur 1, si l'entrepreneur indique avoir été cadre supérieur avant la création de l'entreprise. 0 sinon.	Nominale	MANEXP
Expérience industrielle	Prend la valeur 2, si l'entrepreneur indique avoir créé dans le même secteur d'activité que son travail précédent. 1 si l'entrepreneur indique que l'activité de sa nouvelle entreprise a seulement un lien avec le secteur d'activité de son travail précédent. 0 sinon (aucun lien).	Ordinale	INDEXP
Expérience entrepreneuriale	Prend la valeur 1, si l'entrepreneur indique avoir été soit indépendant, soit à son compte, soit chef d'entreprise avant la création de l'entreprise. 0 sinon.	Nominale	ENTREXP
<b>Variables de contrôle :</b>			
<b>- liées à l'entrepreneur</b>			
Genre	Prend la valeur de 1 si l'entrepreneur est un homme ; 0 sinon.	Nominale	GENRE
<b>- liées à l'entreprise</b>			
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
Montants alloués	Représente les montants alloués au créateur lors du lancement du projet par Initiative France. Cette variable prend la valeur de 1 si les montants alloués sont inférieurs à 16 000 € ; 2 les moyens alloués sont compris entre 16 000 € et 40 000 € et 3 si les moyens alloués sont supérieurs à 40 000 €.	Ordinale	MOYAL
Activité commerce	Représente le secteur d'activité dans lequel le créateur a décidé de lancer son projet. La variable prend la valeur 1 si le secteur d'activité est le commerce. Sinon 0.	Nominale	SECTCOM
Activité service	La variable prend la valeur 1 si le secteur d'activité est celui des services proposés aux entreprises, aux ménages et aux entreprises. Sinon 0.	Nominale	SECTSER
Activité industrie	La variable prend la valeur 1 si le secteur d'activité est celui de la construction, l'industrie ou le transport. Sinon 0.	Nominale	SECTIND

**TABLE 2. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION 1**

	Variable dépendante : Logarithm chiffre d'affaires (N=307)									
	Modèle I		Modèle II		Modèle III		Modèle IV		Modèle V	
	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.
Constante	12,114***	0,055	12,114***	0,054	12,114***	0,054	12,114***	0,052	12,114***	0,052
<b>Variables de contrôle <sup>a</sup></b>										
Genre (1= Homme ; 0 = Femme)	0,189***	0,057	0,181***	0,057	0,194***	0,057	0,144**	0,055	0,154**	0,056
Age de l'entreprise	0,153**	0,055	0,131**	0,055	0,137**	0,055	0,157**	0,055	0,161**	0,054
Montants alloués	0,348***	0,057	0,352***	0,056	0,334***	0,056	0,293***	0,056	0,287***	0,056
Industrie <sup>b</sup> : commerce	-0,010	0,064	-0,005	0,063	-0,009	0,063	0,006	0,061	0,003	0,061
Industrie <sup>b</sup> : services	-0,050	0,062	-0,039	0,062	-0,078	0,063	-0,083	0,060	-0,102 <sup>†</sup>	0,061
<b>Variables indépendantes <sup>a</sup></b>										
Situation (en activité = 0 ; au chômage=1)			-0,135**	0,056	-0,140**	0,056	-,090 <sup>†</sup>	0,057	-0,084	0,057
<b>Modérateur <sup>a</sup></b>										
Age de l'entrepreneur					-,046	,055			-0,073	0,054
Éducation					,134*	,058			0,075	0,059
Expérience managériale							,291***	,056	0,282***	0,059
Expérience industrielle							,101 <sup>†</sup>	,056	0,104 <sup>†</sup>	0,057
Expérience entrepreneuriale							,016	,056	0,014	0,057
<b>Paramètres du modèle</b>										
Signification du modèle F	13,094***		12,197***		10,125***		12,450***		10,631***	
R <sup>2</sup>	0,179		0,196		0,214		0,274		0,284	
R ajusté <sup>2</sup>	0,165		0,180		0,193		0,252		0,257	
Variation R <sup>2</sup>			0,017** c		0,018* d		0,078***d		0,088***d	

Seuil de signification: <sup>†</sup> 0.05<p≤0.1; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001

<sup>a</sup> Variables centrées ; <sup>b</sup> Groupe de référence: industrie, construction, autres.

<sup>c</sup> Comparaison avec le modèle I ; <sup>d</sup> Comparaison avec le modèle II

**TABLE 3. RÉSULTATS DE L'ANALYSE DE RÉGRESSION 2**

	Variable dépendante : Logarithme du chiffre d'affaires (N=307)											
	Modèle VI		Modèle VII		Modèle VIII		Modèle IX		Modèle X		Modèle XI	
	Coeff.	Std err.	Coeff.	Std err.	Coeff	Std err.	Coeff	Std err.	Coeff	Std err.	Coeff	Std err.
Constante	12,132***	0,052	12,118***	0,052	12,113***	0,052	12,161***	0,055	12,113***	0,052	12,182***	0,057
<b>Variables de contrôle<sup>a</sup></b>												
Genre (1= Homme ; 0 = Femme)	0,146**	0,055	0,156**	0,056	0,154**	0,056	0,152**	0,055	0,154**	0,056	0,145**	0,055
Age de l'entreprise	0,160**	0,054	0,164**	0,055	0,163**	0,055	0,160**	0,054	0,161**	0,055	0,160**	0,054
Montants alloués	0,282***	0,055	0,288***	0,056	0,289***	0,056	0,293***	0,055	0,287***	0,056	0,287***	0,056
Industrie <sup>b</sup> : commerce	0,009	0,060	0,006	0,061	0,004	0,061	0,010	0,060	0,003	0,061	0,017	0,061
Industrie <sup>b</sup> : services	-0,099†	0,061	-0,101†	0,061	-0,101†	0,061	-0,103†	0,061	-0,102†	0,061	-0,101†	0,061
<b>Variables indépendantes<sup>a</sup></b>												
Situation (en activité = 0 ; au chômage =1)	-0,093†	0,057	-0,086	0,058	-0,083	0,058	-0,109*	0,058	-0,084	0,058	-0,118*	0,058
<b>Modérateurs<sup>a</sup></b>												
Age de l'entrepreneur	-0,067	0,053	-0,070	0,054	-0,075	0,054	-0,072	0,053	-0,073	0,054	-0,062	0,054
Education	0,088	0,059	0,071	0,059	0,074	0,059	0,073	0,058	0,075	0,059	0,084	0,059
Expérience managériale	0,270***	0,058	0,282***	0,059	0,282***	0,059	0,269***	0,058	0,282***	0,059	0,259***	0,059
Expérience industrielle	0,107*	0,057	0,105†	0,057	0,106†	0,057	0,084	0,057	0,105†	0,057	0,085	0,058
Expérience entrepreneuriale	0,010	0,056	0,011	0,057	0,015	0,057	-0,009	0,057	0,013	0,062	-0,005	0,062
<b>Interactions<sup>a</sup></b>												
Situation x Age de l'entrepreneur	-0,112*	0,053									-0,108*	0,055
Situation x Education			-0,034	0,052							-0,028	0,056
Situation x Expérience managériale					-0,021	0,053					0,027	0,057
Situation x Expérience industrielle							0,124*	0,058			0,114*	0,059
Situation x Expérience entrepreneuriale									-0,003	0,055	0,023	0,056
<b>Paramètres du modèle</b>												
<b>Signification du modèle F</b>	<b>10,303***</b>		<b>9,767***</b>		<b>8,022***</b>		<b>10,408***</b>		<b>9,713***</b>		<b>8,101***</b>	
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,296</b>		<b>0,285</b>		<b>0,284</b>		<b>0,298</b>		<b>0,284</b>		<b>0,309</b>	
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>0,267</b>		<b>0,256</b>		<b>0,255</b>		<b>0,270</b>		<b>0,255</b>		<b>0,271</b>	
<b>Variation R<sup>2</sup> (comparaison avec Modèle V)</b>	<b>0,012*</b>		<b>0,001</b>		<b>0,000</b>		<b>0,014*</b>		<b>0,000</b>		<b>0,025†</b>	

Seuil de signification: † 0.05<p≤0.1; \* 0.01<p≤0.05; \*\* 0.001<p≤0.01; \*\*\* p≤0.001

<sup>a</sup> Variables centrées ; <sup>b</sup> Groupe de référence: industrie, construction, autres.

**TABLE 4: STATISTIQUES DESCRIPTIVES ET MATRICE DE CORRÉLATION**

	M. <sup>a</sup>	S.D. <sup>b</sup>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Chiffre d'affaires (log)	12,11	1,05	1																	
2. Genre	0,78	0,42	,204**	1																
3. Age de l'entreprise	4,35	0,62	,135*	,017	1															
4. Montants alloués	2,10	1,01	,337**	,016	,067	1														
5. Industrie : Commerces	0,28	0,45	,035	,19**	-,010	,18**	1													
6. Industrie: Services	0,30	0,46	-,056	-,10	-,03	,039	,41**	1												
7. Industrie, construction et autres	0,42	0,49	,020	,26**	,037	,20**	,53**	,55**	1											
8. Situation de l'entrepreneur	0,58	0,49	,156**	-,076	,16**	,049	,021	,080	-,093	1										
9. Age de l'entrepreneur	2,64	0,82	-,047	,030	,003	,038	,032	,028	,003	,15**	1									
10. Education	1,23	0,90	,112	,123*	,064	,16**	,058	,31**	,23**	,136*	,023	1								
11. Expérience entrepreneuriale	0,03	0,17	,093	,046	,24**	,17**	,107	-,071	-,032	,20**	,054	-,002	1							
12. Expérience managériale	0,22	0,42	,322**	,152**	-,035	,225**	,071	,186**	-,108	-,003	,151**	,324**	-,093	1						
13. Expérience industrielle	1,11	0,81	,084	,051	-,004	-,073	,119*	-,016	,122*	,334**	,152**	,196**	-,023	-,100	1					
14. Situation x Age des répondants <sup>c</sup>	0,16	0,98	,154**	-,109	-,008	-,050	,040	,027	-,062	-,049	,023	,075	-,091	-,044	,027	1				
15. Situation x Education <sup>c</sup>	0,14	1,01	-,020	,062	,049	,002	,065	-,038	-,024	-,042	,073	,121*	-,021	-,028	,039	-,021	1			
16. Situation x Expérience managériale <sup>c</sup>	0,00	1,00	,024	,002	,067	,104	,039	,033	-,066	,001	-,043	-,028	,109	-,004	,095	,167**	,330**	1		
17. Situation x Expérience industrielle <sup>c</sup>	-0,33	0,93	,136*	,054	,015	-,008	,085	,057	,025	,111	,029	,043	,091	,102	,093	,118*	,174**	,140*	1	
18. Situation x Expérience entrepreneuriale <sup>c</sup>	-0,20	1,14	-,072	-,036	,218**	,184**	,112	,060	,046	,055	-,079	-,018	,989**	,095	,074	,101	,027	-,111	-,110	1

$N = 307$ , <sup>a</sup>M, moyenne, <sup>b</sup>S.D., écart-type, <sup>c</sup> Variables centrées

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$  (two-tailed test)

***WORKING PAPER***

# Gouvernance et *leadership* à l'Éducation nationale

Alain BOUVIER

---

Alain.bouvier29@gmail.com

## Résumé

La question des liens entre *leadership* et gouvernance est naturelle. Alors que d'aucuns rapprochent ces deux termes au point de presque les identifier, dans cet article, en retraçant brièvement leur histoire vue d'un pays précis, la France en l'occurrence, et sur une période de quatre décennies pour son système éducatif, au contraire nous voulons montrer ce qui les distingue, au point de presque les opposer. Nous le faisons à travers un cas singulier en tentant de mobiliser aussi bien des faits que l'histoire récente des idées, ainsi que des recherches pluridisciplinaires.

Pour reprendre une expression chère à mon ami Guy Pelletier de l'université de Sherbrooke, ce texte est un peu « délinquant » par rapport aux usages des revues académiques. En particulier il propose des analyses à partir de situations professionnelles vécues personnellement par son auteur, donc sans le recul que peut en principe apporter la recherche. De plus il fera principalement référence à la situation française, en livrant des éléments précis et aisément vérifiables.

Des termes arrivent un jour dans le vocabulaire de l'éducation, comme sortis du chapeau d'un presdigitateur ; certains y demeurent, parfois avec des glissements de sens, alors que d'autres s'évaporent progressivement, voire même disparaissent. *Leadership* apparut au milieu du siècle dernier sur le registre du management et de ce que l'on nomme depuis la gestion des ressources humaines, s'est estompé à certains moments. En France, il avait peu pénétré le système éducatif. Aujourd'hui, il est de retour, et même en première ligne depuis près de deux décennies dans tous les secteurs du management public, comme en témoigne l'ouvrage coordonné par Olivier Bachelard et Romuald Normand (2014)<sup>17</sup> Le terme de gouvernance, quant à lui, est arrivé plus tard, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, pour s'installer dans différents domaines, d'abord en sciences politiques et administratives, puis dans de multiples secteurs où il est omniprésent et, plus récemment, dans celui de l'éducation. Pour donner un point de repère, en 2007 est sortie la première édition de mon ouvrage consacré à ce sujet (Bouvier A. 2012) : *la gouvernance des systèmes éducatifs* ; en France, le premier sur ce thème.

*A priori*, jusque-là, rien ne dit que ces deux concepts aient des liens. Ce qui semble sûr, à première vue, c'est que l'emploi de l'un comme de l'autre expriment des tentatives communes pour s'écarter des approches bureaucratiques et tayloriennes des organisations.

Nous allons, dans les lignes qui suivent tenter de préciser ce qu'il en est, en commençant par des considérations sur la notion de gouvernance. Nous terminerons cet article en expliquant pourquoi ces deux concepts sont en fait non seulement en tension, mais peut-être en opposition, au moins partielle, et qu'il est donc utile de bien les distinguer pour les employer à bon escient.

---

<sup>17</sup> Il s'adresse aux trois fonctions publiques (d'État, hospitalière et territoriale), soit environ 5,5 millions de personnes (20% des emplois).

## 1. GOUVERNANCE ET NOUVELLE GOUVERNANCE

Nous l'avons dit plus haut, le terme de gouvernance n'a pénétré que récemment le système éducatif français et sa bureaucratie (colossale au point d'être qualifiée de « mammoth » par Bernard Toulemonde à la fin des années 1980, puis dix ans après, par le ministre Claude Allègre). Bien qu'arrivé tardivement dans le paysage, ce terme a rapidement occupé une place notable dans les propos des politiques, puis de divers responsables et enfin dans les textes administratifs. Ainsi, pour donner un exemple concret, est-il employé depuis peu pour qualifier l'organisation des académies, premier échelon du découpage territorial du système éducatif français, créé par Napoléon en 1808. Plus intéressant encore : depuis 2012, on parle de « nouvelle gouvernance » dans des textes officiels de l'Éducation nationale, ce qui reconnaît de fait l'existence antérieure d'une gouvernance. Donc, en dix ans à peine, le développement de la gouvernance (nationale, territoriale et locale) a été reconnu, puis est apparue la nécessité de la faire évoluer à un rythme surprenant, beaucoup plus rapide que celui que pratique habituellement le mammoth endormi. Cela veut dire qu'avec la gouvernance on sort du classique registre administratif qui, lui, ne bouge guère.

L'école française relève de l'État qui, en particulier, paye les salaires des enseignants, même ceux des établissements privés sous contrat (qui accueillent 20% des élèves). Le système est un quasi-marché scolaire qui n'ose pas dire son nom. Ici, nous faisons abstraction de la « *shadow education* » mise en lumière et étudiée sur toute la planète par Mark Bray depuis plus de quinze ans. Christophe Assens (2017) montre l'ampleur qu'elle a pris dans l'Hexagone. En fait, en France, depuis les 3 « actes » de décentralisation - Blocs de lois de décentralisation. Cf Bouvier A. 2017 - donnant d'importantes responsabilités aux collectivités locales (municipalités, départements et régions), dans la « dépense intérieure d'éducation », la part de l'État ne couvre plus que de 55% des dépenses, celle des collectivités territoriales 26%, le reste étant payé par les familles, les entreprises, etc. Sur le terrain les parties prenantes ont pris de l'importance en nombre et en influence. Localement, pour le moindre projet éducatif, il faut les associer et donc entrer dans des mécanismes de gouvernance ; nous allons préciser par des exemples ce que nous entendons par là. On peut déjà dire que dans ces situations, on ne sait plus vraiment qui peut décider de quoi et qui régule, alors que, par contre, ceux qui peuvent bloquer sont nombreux. Nous le verrons, les mécanismes de gouvernance demandent de plus en plus d'habiletés qui n'ont pas nécessairement de liens avec du *leadership*, au contraire même, curieusement peut-être. Dans ce texte, la *gouvernance* se réfère à des systèmes complexes à plusieurs niveaux de décision, avec des décideurs multiples, où nul n'a l'ascendant sur les autres, où les décisions s'arrêtent entre parties prenantes par des mécanismes de codécision, en arrêtant la liste des parties prenantes et des partenaires, en fixant les objectifs à atteindre, les modes de régulation et d'évaluation, voire de rendus de comptes. On ne parlera donc pas de la gouvernance d'une école primaire, mais de son pilotage ou de sa direction. Par contre, on évoquera la gouvernance d'un hôpital, d'une grosse université pluridisciplinaire, d'une COMUE ou d'une académie.

Les entités concernées sont fréquemment de la sphère publique et de la sphère privée, mêlées autour de projets communs. Dans ces situations à décideurs multiples, toute tentative de *leadership* de l'un des membres exacerbe les autres et s'avère contre-productive. La complexité au sens d'Edgar Morin est désormais omniprésente. Le temps est donc venu des coconceptions, des coconstructions, des corégulations et des coévaluations, qui appellent peut-être un « *coleadership* » encore à inventer, c'est à voir.

Nous donnerons dans le corps de ce texte des exemples de gouvernance locale et territoriale. On peut aussi en évoquer au niveau national où elle bat en brèche le dirigisme étatique national et centralisé. Par exemple dans le cadre du Plan d'Investissements d'avenir (PAI) qui a dégagé des sommes considérables, un projet sur les usages éducatifs du numérique, conduit par Jean-Marc Monteil et disposant de 30 millions d'euros, implique 300 établissements scolaires, 24 collectivités territoriales, 20 entreprises, 58 unités de



recherche, 25 universités, 10 Espé et 12 associations. Son suivi est entre les mains d'un comité *ad hoc* où règne la codécision et où nul n'exerce le *leadership* de l'ensemble.

## 2. UN RETOUR D'EXPERIENCE

Il est peu fréquent dans un article académique de livrer une expérience professionnelle personnelle. Pourtant le sujet s'y prête et mon témoignage, qui peut faire sens, va servir de fil conducteur aux questions abordées dans la suite.

Dans ma trajectoire professionnelle je note l'an 2000 comme une année charnière. Jusque-là, je dirigeais un établissement public que j'avais créé en 1991, l'IUFM de Lyon, qui accueillait près de 6 000 étudiants au sein de 36 filières, implantées dans quatre villes de la région Rhône-Alpes (elle n'avait pas encore fusionné avec l'Auvergne). Durant la période précédente, en tant que haut fonctionnaire de l'État, pendant plusieurs années, j'avais, à diverses reprises, participé à des formations managériales organisées à Paris, par l'État, sur les thèmes en vogue dans les années 1980 : les démarches de projet, la qualité et les coûts cachés, les indicateurs et l'évaluation des politiques publiques. Lorsque des questions de *leadership* étaient évoquées, c'était pour dire que cette idée venue d'Europe du nord (comment ne pas penser à Rensis Likert ?), avait eu son temps de succès dix ans plus tôt, mais qu'il valait mieux en venir à d'autres approches, plus collectives par essence. Nul n'évoquait alors les questions de gouvernance. À l'IUFM, je créais un séminaire sur les questions de management public, qui dura 9 ans, et conduisit à la publication de plusieurs ouvrages, dont certains rédigés par Jacques Jumentier<sup>18</sup>. Il était ouvert à mes collaborateurs et aux chefs d'établissements scolaires de l'académie. C'est ainsi que nous parcourûmes, d'année en année, d'abord des sujets classiques : les démarches de projet, les diverses facettes et outils du mouvement qualité et de ses courants, la gestion des ressources humaines (dont le *leadership* et les styles de management abondamment étudiés par Blake R et Mouton J.S qui publièrent de très nombreux livres sur le sujet) et l'évaluation des politiques publiques (j'étais alors familier de l'ADMEE Europe, créée par Jean-Marie de Ketele, et que plus tard j'avais présidée pendant 2 ans). Puis, les trois dernières années de mon séminaire furent consacrées à la question de la régulation des systèmes et surtout aux organisations apprenantes, sujet alors encore peu connu en France et totalement ignoré par le système éducatif. Sur chaque thème, je veillais à faire intervenir les meilleurs spécialistes du moment dans le monde francophone. C'est ainsi que j'ai profité de mes liens étroits avec Guy Pelletier, Philippe Perrenoud, Monica Gather-Thurler, Monique Garant, Annie Bartoli, Jean-Marie de Ketele, Roland Louis, Louise Bélair, Lise Demailly, Claude Pair, etc. Ce fut pour moi une très riche période intellectuelle.

En 2 000, au moment où j'ai été nommé recteur de l'académie de Clermont-Ferrand<sup>19</sup> je continuais à me former au management public non marchand<sup>20</sup>, à travailler et publier sur ce registre. En gros, comme beaucoup de personnes à cette époque, j'ignorais tout de la gouvernance ; ce terme commençait à peine à apparaître dans des textes produits par des autorités internationales, en particulier européennes et, pour cette raison, cela soulevait l'inquiétude et la méfiance des syndicats français encore très marqués par le marxisme. La gouvernance arrivait donc et j'allais la découvrir, en actes, à travers mes nouvelles responsabilités. Je la pris immédiatement comme nouveau sujet d'études : c'était mon habituelle façon de prendre du recul par rapport à mes responsabilités et aux actions que je conduisais.

---

<sup>18</sup> Cf la bibliographie. Plusieurs furent ainsi publiés.

<sup>19</sup> Nomination en conseil des ministres sur un « poste à la discrétion du gouvernement » qui peut, chaque semaine, changer le recteur, sans le prévenir préalablement et sans lui donner d'explication, ni avant, ni après.

<sup>20</sup> Plus tard, de 2005 à 2010, je fus recruté comme professeur par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'université de Poitiers pour enseigner ce sujet dans un Master 2 ouvert principalement à des chefs d'établissement en exercice et d'autres cadres, notamment de la fonction publique territoriale. C'est le moment où Philippe Hermel et Annie Bartoli m'accueillirent au sein du Larequoi.

### 3. UNE DELINQUANCE ASSUMEE

Les travaux de mon séminaire à l'IUFM de Lyon m'avaient conduit à entreprendre la rédaction d'un ouvrage sur les établissements scolaires apprenants destinés principalement aux chefs d'établissement secondaire. Au moment de ma nomination à la tête de l'académie de Clermont-Ferrand, il n'était pas complètement terminé. Un recteur représente son (ou ses) ministres, et pendant qu'il exerce sa charge, par tradition, il ne publie rien sur les questions d'éducation pour ne pas créer d'inutiles ambiguïtés et risquer de mettre le ministre dans l'embarras. De plus, il est censé être concerné par sa charge 24 heures sur 24 et presque 365 jours par an<sup>21</sup>: à n'importe quel moment peut se produire un incendie dans des dortoirs scolaires ou une cité universitaire, un accident de car ramenant des élèves d'un séjour à l'étranger, l'intrusion d'un fou dangereux, la nuit notamment, dans un établissement, ou de graves problèmes liés à des trafics de drogues, ou encore des fuites détectées sur des sujets d'examens (près de 700 examens et concours différents dans une académie), etc. Le recteur est donc censé n'avoir aucun temps personnel pour se livrer à d'autres activités, sauf à courir le risque de passer pour un dilettante. Là aussi je fus délinquant : je courus ce risque et je publiais en 2001, chez Hachette, un livre sur l'établissement scolaire apprenant, qui fut enrichi et réédité en 2014 chez Canopé à Poitiers. C'était pour moi une façon de marquer une étape intellectuelle, pour passer de l'apprentissage organisationnel sur lequel je venais de travailler plusieurs années, à un autre sujet : celui de la gouvernance.

### 4. UN INTERET POUR LA GOUVERNANCE

Dans mes fonctions précédentes, en particulier comme directeur d'un établissement public d'État autonome, certes, j'avais été dans une situation complexe, ayant à manager en partenariat étroit avec, entre autres, 4 universités, le rectorat de Lyon et d'autres organismes, comme les deux École normales supérieures de Lyon (depuis, elles ont fusionné) et des collectivités territoriales. Mais, pour chacun d'eux, il s'agissait de partenariats sur projets, et les centres de pouvoir étaient clairs : tout était partagé entre le conseil d'administration de l'IUFM et son directeur ; je pouvais donc me centrer sur mon établissement, son projet et son management (sans doute son *leadership*) : sur ses résultats, son évaluation (y compris de son fonctionnement) et la gestion des ressources humaines (près de 300 permanents, chercheurs, formateurs et administratifs et plusieurs centaines d'intervenants ponctuels issus du terrain, primaire, secondaire et supérieur).

En tant que recteur de l'académie de Clermont-Ferrand (de 2000 à 2004), j'allais empiriquement découvrir ce que l'on commençait à nommer la gouvernance et d'en faire mon objet d'études, de réflexion (je compris que cela m'offrait une chance de ne pas devenir un bureaucrate, du moins je l'espère !), puis de formation personnelle, pour aboutir, en 2007, à la publication de mon ouvrage sur la gouvernance des systèmes éducatifs.

Certes, le recteur est dans son académie le représentant de son ministre (ou plusieurs lorsque la structure gouvernementale sépare enseignement scolaire et enseignement supérieur, ou l'enseignement professionnel, etc.) ; il décide et agit en son nom. En revanche, sur le terrain, je découvrais que je devais au quotidien travailler avec le préfet de région (représentant le gouvernement) dans un équilibre pas simple à construire, les préfets de

---

<sup>21</sup> Une année, dans la deuxième quinzaine de juillet, le directeur de cabinet du ministre m'avait autorisé à prendre quelques jours de vacances. Arrivé en Norvège, je montais sur l'Express côtier lorsque le cabinet du ministre m'a téléphoné (nous devons rester joignables). Le ministre envisageait de faire la rentrée scolaire dans mon académie. Le cabinet me demandait de lui adresser en urgence trois scénarios de visite, ce qui fut fait grâce à mon secrétaire général resté à son poste... et finalement, le ministre fit sa rentrée dans une autre académie ! C'est un classique : 30% des visites de ministres, préparées avec soin et dans le moindre détail, finalement ne se font pas. Que de temps et d'énergie dispensés pour rien !

départements (il y en avait alors 4 en Auvergne), ainsi que les collectivités territoriales locales (Région, départements, municipalités...), auxquelles les lois de décentralisation successives avaient donné d'importantes responsabilités sur l'enseignement scolaire qu'elles financent, disions-nous, à 26% (part en augmentation régulière). À leur sujet, on n'est pas en présence de partenaires, mais de réelles parties prenantes qui demandent, en s'appuyant sur les médias et la société civile, que des comptes publics leurs soient rendus. De même avec les branches professionnelles, les chambres consulaires (chambre des métiers et chambres de commerce et d'industrie), de multiples associations (culture, sports, aides médico-sociales...) et de nombreux autres secteurs du fonctionnement de l'État : culture, sport, santé, police, justice, agriculture (l'Auvergne est une région rurale) ... autant de « partenaires » qui à travers leurs demandes de rendus de comptes deviennent de réelles parties prenantes incontournables. Sans oublier les syndicats (en grand nombre en France) représentant des personnels, ainsi que les associations de parents d'élèves, d'étudiants ou d'élèves. Je découvrais donc qu'il n'y avait pas un *leader*, mais une véritable meute de *leaders* ! J'avais encore une vue « gentille », pour ne pas dire naïve du *leadership* avec laquelle j'arrivais (Ah ! Que le *leadership* est beau dans les livres !) et je plongeais brutalement dans la gouvernance, avec parfois ses brutalités, notamment au sein du trio infernal : Président de région, préfet de région et recteur d'académie (à cette époque s'ajoutait souvent à ce trio le Trésorier payeur général) dont les légitimités sont fondamentalement différentes, même lorsque ces personnes entretiennent dans le privé des relations amicales. Ainsi, les trois principaux responsables locaux étaient condamnés à s'entendre, cernés par d'autres parties prenantes qui pouvaient avoir intérêt, à certains moments, à générer entre eux des désaccords. Je découvrais alors l'intérêt et même le charme des coconstructions et des coévaluations. Les « recteur d'académie régionaux », créés après le vote de la loi Notre en 2015 n'existaient pas encore. Aujourd'hui, ils s'ajoutent au dispositif et ont introduit un degré de complexité supplémentaire dans la gouvernance locale de l'éducation.

J'avais conscience d'être dans une situation d'observation inestimable. D'une part j'avais la naïveté du néophyte, combinée avec une curiosité tout azimut qui seule permet d'apprendre. D'autre part je compris vite que la période était exceptionnelle car historique : préparation de « l'acte II » de la décentralisation qui allait bousculer les laborieux équilibres établis sur le terrain et ainsi me donner l'occasion de faire, de l'intérieur, de riches observations, voire l'envers du décor. Enfin, je pressentais peu à peu que l'arrivée internationale puis nationale des questions de gouvernance n'était pas une mode contrairement à ce que certains partenaires sociaux tentaient de faire croire pour dissuader de s'en emparer, mais une nouvelle façon de coopérer entre entités et qu'elle allait s'installer dans le paysage de façon durable, donnant un exemple patent de la « complexité » au sens d'Edgar Morin. Durant les quatre années passées comme recteur, je pris donc beaucoup de notes lors de mes réunions locales et nationales, ce qui me permit, après, d'entreprendre la rédaction du livre déjà cité, publié en 2007 et réédité en 2012 dans une version complétée et profondément réactualisée : elle montre que ce sujet évolue très vite, qu'il s'enrichit et se complexifie chaque jour.

En France, comme dans la majorité des systèmes éducatifs, se posait et se pose la question du nombre des niveaux de gouvernance et de régulations. Il y a encore peu, il en existait 4. Dans quelques pays, il y en a seulement 2, mais le plus souvent on en distingue 3 ou 4 comme aux USA, et actuellement 3 dans l'Hexagone. Nous n'interrogerons pas ici la pertinence et les conséquences de ces choix qui relèvent plus de d'options politiques que des sciences de gestion. Ils évoluent très lentement, moins vite que les alternances politiques.

Avec le recul du temps, je réalise qu'au début des années 2000, je n'entendais guère parler de *leadership* si ce n'est à travers la question des styles de management ou la gestion des

ressources humaines, donc sur un tout autre plan. Était-ce le signe d'une surdité de ma part ou plutôt d'une centration sur le sujet totalement nouveau pour moi de la gouvernance ?

## 5. LEADERSHIP POUVOIR ET AUTORITE

En tant que « fonctionnaire d'autorité », perdu au milieu de beaucoup d'autres, littéralement noyé dans la masse, mes préoccupations de recteur sur le *leadership* portaient sur ses liens à l'autorité. Pour mon management d'équipes au quotidien, j'utilisais principalement les acquis de mes séminaires, avec un fil conducteur : les systèmes apprenants, les régulations, la lutte contre les routines défensives, l'intelligence collective.

En 2005, j'en étais resté à d'anciennes idées reçues sur le *leadership*, concept venu du Nord de l'Europe dans les années 1970, avec son heure de gloire chez les formateurs d'adultes, puis un déclin relatif, surtout dans le secteur de l'éducation où, en fait, il avait peu pénétré car en quasi opposition avec l'idéologie dominante dans le milieu pédagogique français : régnaient la crainte des « petites chefs » et de toutes les formes de manipulations.   cette époque, grâce à Romuald Normand alors à l'INRP   Lyon, je fus surpris de constater que le sujet revenait au premier plan de la scène aux USA, mais d'une façon nouvelle, faisant une part plus conséquente à des dimensions collectives qui *a priori* pouvait sembler antinomiques avec l'idée même de *leadership* vu comme un exercice d'influence individuelle sur des groupes d'acteurs. Un *leadership* par la vision, au sein d'un management par le sens, cherchait à supplanter celui par les normes et la simple gestion par les résultats impulsée en France en 2001 par la Loi organique des lois de finance (LOLF). Sans grand mérite, je devinais que ces idées allaient vite franchir l'Atlantique, comme cela se fait fréquemment, et cela arriva.

En France, l' cole relève de l'état et les enseignants des établissements publics sont des fonctionnaires. Or les questions de *leadership* pénétraient les administrations et concernaient les trois fonctions publiques : territoriale, hospitalière et d' tat. Elles le faisaient dans une approche visant à pratiquer un *leadership* collectif ou participatif, dans un but de contribuer à la production d'intelligence collective, en s'inscrivant dans une logique de système apprenant. C'est ce qu'illustre l'ouvrage de Bachelard O. et Normand R. (2014) destiné aux cadres des trois fonctions publiques. Notons que selon ses habitudes, sur ce sujet comme sur d'autres, le secteur de l'éducation nationale évolue moins vite que l'ensemble du système public (et surtout du reste de la société) ; effet d  au « mammoth » et sa bureaucratie, selon Le Névé S. et Toulemonde B. (2017).

On associe souvent *leadership* et autorité formelle, alors que le *leadership* relève plutôt de l'autorité symbolique et morale. Le *leadership* s'apprécie surtout, et se mesure peut-être, dans les situations où il n'existe pas de la part du *leader* institutionnel de pouvoir hiérarchique ou d'autorité formelle comme en dispose un chef militaire. Les exemples de nature différente abondent : il en va ainsi du capitaine d'une équipe de sport collectif, ou, en France, d'un recteur chancelier des universités, alors que ces établissements publics sont autonomes. Le modeste *leadership* du recteur ne peut s'exercer que par sa force de conviction intellectuelle personnelle comme, en la matière, celle du préfet de région vis-à-vis des questions de santé publique, ou du président de région qui n'a aucune autorité formelle sur les autres collectivités territoriales de son secteur : départements, villes.... Il en va de même dans des associations professionnelles dont le président élu tient son autorité, de ses pairs, à la condition d'être un *leader* reconnu et non autoritaire, ce qui peut s'achever à la moindre erreur de management de sa part. Et que dire pour une troupe de théâtre ? Pour un orchestre ? Quel type de *leadership* pratiquaient Count Basie ou Duke Ellington ? Peut-on aller jusqu'à dire que le vrai *leadership* est celui qui s'exerce sans pouvoir formel et sans contrainte ? On comprend qu'il puisse être la hantise des bureaucraties !

À travers certains des exemples précédents, on perçoit ce qui fonde le registre de la gouvernance, là où il n'y a pas de *leader* unique possible car les *leaders* sont très nombreux et, plus ou moins d'égale dignité.

## 6. DIFFERENTS TYPES DE LEADERSHIP

L'emploi de ce terme s'est complexifié, ou enrichi, tout dépend comment l'on voit les choses. Dans son texte, André Brassard 2014 en distingue un grand nombre que nous ne reprenons pas systématiquement ici. On pourrait en ajouter d'autres ou seulement se focaliser sur certains. Ainsi, par exemple, insiste-t-on souvent sur le « *leadership* partagé » qui fait florès ; mais n'est-ce pas seulement un oxymore ? Au Québec se pratique un « *leadership* par les nombres » finement analysé par André Brassard ; en France on évoque la même idée, mais en termes de « pilotage par les résultats » ce qui permet, en élargissant la simple gestion administrative, d'introduire des dimensions qualitatives complétant les seules données quantitatives toujours trop pauvres. On parle encore de « *leadership* de proximité » ; mais peut-il en exister un autre ? *Quid* d'un « *leadership* systémique » ? Cette idée sympathique se pratique-t-elle réellement ? Se rencontre-t-elle dans les faits, en dehors des articles spécialisés sur le sujet ?

Le *leadership* pédagogique apparaît aussi dans des textes, en particulier en France où, dans l'enseignement secondaire, le directeur de l'établissement secondaire (on ne le qualifie ainsi que dans les établissements privés) est depuis quinze ans qualifié de « chef d'établissement pédagogique ». Il doit donc exercer un *leadership* pédagogique très ambiguë, en partie récusé par les enseignants, sujet important et délicat auquel je consacre deux chapitres dans Bouvier A. 2017. Il croise management et pédagogie, en d'autres termes, sciences de gestion et sciences de l'éducation.

On peut aussi se demander quels sont les liens entre *leadership* et pilotage. S'il est clair que depuis trente ans le pilotage d'entités diverses se fait sur la base d'indicateurs de résultats et peut ainsi être qualifié de « pilotage par les nombres », nous l'avons dit plus haut, le *leadership* s'en distingue, se place sur un tout autre registre, en particulier celui de la vision à partager. Par exemple les grandes équipes de sport collectif montre l'usage de ce type de *leadership*, sur le terrain, pendant les parties, même si, à l'entraînement, elles travaillent sur de nombreuses données numériques permettant d'analyser le jeu individuel et collectif pratiqué, avec ses forces et ses faiblesses ; s'alterne ainsi un *leadership* partagé et par la vision, avec un pilotage par les résultats ; leur croisement est essentiel. Que voit-on pratiquer dans un hôpital, une université ou un établissement scolaire ?

## 7. LEADERSHIP ET GOUVERNANCE : DEUX CONCEPTS EN OPPOSITION

En France, nous comparons souvent les secteurs de la santé et de l'éducation. Ils ne relèvent pas de missions régaliennes de l'État, mais néanmoins, pour l'un et l'autre, l'État joue le rôle principal, bien que non exclusif. L'organisation régionale de la santé a, depuis près de vingt ans, été complètement réorganisée dans des dispositifs où sa gouvernance est essentielle, et demeure très délicate en raison d'enjeux antagonistes. Plus récemment, depuis 2007, suite à la loi Pécresse, l'enseignement supérieur s'est engagé dans une telle voie, en plusieurs étapes. La plus récente (loi Fioraso) a vue se créer des regroupements territoriaux d'une quinzaine d'universités, de grands établissements et d'organismes de recherches (publics et privés), les COMUES, pouvant accueillir entre 60 000 et 120 000 étudiants, dans l'espoir de générer des projets d'excellence et ainsi gagner des places dans le classement dit de Shanghai. Les COMUES parlent d'organisation et de gouvernance : pour elles, ces sujets sont premiers. Par exemple, comment faire évoluer les systèmes d'informations des entités concernées pour qu'ils puissent d'abord communiquer entre eux, puis, éventuellement, fusionner ? Par contre les différents documents produits par les COMUES n'évoquent jamais le *leadership*, tout au moins pas en ces termes, chaque partie

prenante craignant que l'une s'en saisisse et tente de l'assurer au détriment des autres : la confiance a ses limites ! Mieux vaut mettre en place la gouvernance qui convient.

L'exemple donné ci-dessus de l'enseignement supérieur français au niveau d'une région (parfois d'une très grande région) illustre que *leadership* et gouvernance ne sont pas nécessairement liés. Il y a même sans doute opposition entre ces deux concepts. Pour le moins, ils ne s'appliquent pas aux mêmes types d'organisations.

On évoque le *leadership* lorsque l'on se réfère à une équipe, un groupe, un établissement, un centre de recherche, une association, une municipalité... c'est-à-dire à un système relativement compact et simple (si l'on fait l'impasse sur la complexité des êtres humains !) où se posent des questions de pilotage de l'ensemble et donc surtout de management. Même si l'on pense à du *leadership* partagé, en fait, dans ces cas, il y a toujours un *leader* repéré, élu, désigné ou coopté, même s'il manifeste parfois de très faibles capacités en termes de *leadership*, ce qui pose alors un problème majeur : les passagers d'un bateau de croisière ne peuvent pas changer le capitaine... et parfois, c'est bien dommage !

On se réfère à la gouvernance dans des situations plus complexes où les parties prenantes sont nombreuses, les décideurs potentiels multiples et peu susceptibles d'être coordonnés. Par exemple, qui pourrait coordonner le préfet de région (représentant régional du gouvernement), le président de région (élu localement) et les maires des grandes villes (élus eux aussi), le recteur (nommé par le gouvernement, représentant un ou plusieurs ministres), les présidents d'universités (élus par leurs conseils d'administration), les patrons des grosses entreprises du secteur et quelques autres parties prenantes, notamment de la société civile ? On voit aussi, sur cet exemple, que la gouvernance amène à ajuster des secteurs publics et des secteurs privés pour les faire collaborer ; c'est fréquent pour les questions de santé ou de recherche. Seuls des projets, en général à moyen et long terme, réunissent les *leaders* (certains diraient ces « chefs ») autour d'une même table pour en débattre, quand tout va bien : ce simple exercice, anodin en apparence, ne va pas de soi. Il peut être périlleux, parfois difficile à réaliser et des « explosions » fatales, en cours de séance, sont toujours à craindre.

Ces réunions laborieuses à planifier (comme le « comité des partenaires du numérique pour l'éducation ») entre des personnes dont les agendas sont très remplis longtemps à l'avance, conduisent de plus en plus à pratiquer des rencontres par visio-conférences, certaines personnes étant alors en présentiel et d'autres à distance. Se pratique aussi, de plus en plus, de la e-gouvernance à la satisfaction des parties prenantes qui économisent ainsi beaucoup de temps et cela accroît la réactivité du système concerné. Par contre, je n'entends pas encore parler de *e-leadership*, même si, pourtant il serait intéressant d'y réfléchir. Notons aussi qu'il existe des normes Iso pour la gouvernance et d'autres sur le *leadership*, ce qui permet de distinguer ces deux concepts tout en les situant sur le registre du management.

## 8. POUR NE PAS CONCLURE

Nécessité fait loi, il existe bien deux termes distincts (peut-être deux concepts, avons-nous dit, c'est une question épistémologique) parce que les systèmes observés sont différents les uns des autres, ont des portées humaines, culturelles, sociologiques, géographiques, organisationnelles différentes et que les phénomènes que l'on tente de décrire et d'analyser pour agir supposent de pouvoir faire les *distinguos* nécessaires en apportant les précisions et la finesse utiles. Si *leadership* semble plutôt renvoyer à des questions de gestion des ressources humaines (je n'aime pas l'emploi du mot « gestion » lorsqu'il s'agit de ressources humaines) et de pouvoirs de proximité sur des équipes ou des organisations, gouvernance renvoie à des questions liées aux sciences politiques, cherchant à favoriser des coévolutions d'entités autonomes qui pourraient potentiellement soit être concurrentes, soit se montrer indifférentes les unes aux autres. Certes, *leadership* et gouvernance ont des liens, mais

nous venons de le voir ils sont ténus, peut-être plus forts pour les entités de très petite taille comme un petit établissement scolaire et son environnement de proximité, mais sans doute pas pour des échelles territoriales plus grandes ou des entités plus complexes comme, par exemple, une grande université et ses secteurs à très forte personnalité : médecine, pharmacie, droit, économie, sciences dures, sciences humaines et sociales.... Les discours et analyses gagnent donc à distinguer *leadership* et gouvernance et à les employer à bon escient : la lumière jaillit difficilement de la confusion.

## BIBLIOGRAPHIE

Assens C. (2017) : *Le business de l'éducation*, site de l'AFAE (à paraître)

Bachelard O. et Normand R (2014) : *Vers un leadership au service du management public. Favoriser l'émergence de compétences collectives*, Collection Profession cadre Service public, Poitiers : Canopé-CNDP

Bouvier A. (2012) : *La gouvernance des systèmes éducatifs*, 2<sup>e</sup> édition, Collection Politique d'aujourd'hui, Paris : PUF.

Bouvier A. (2017) : *Pour le management pédagogique : un socle indispensable. Connaître – éclairer – évaluer – agir*, Collection Les indispensables, Paris : Berger-Levrault

Brassard A. (2014) : *Du gestionnaire leader au leadership par les nombre : des formes multiples de l'exercice du pouvoir dans les organisations*, conférence présentés à la journée scientifique de l'ADERAE du 7 novembre 2014.

Bray, M. (2013). *Shadow education : comparative perspectives on the expansion and implications of private supplementary tutoring*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (77), 412–420.

Jumentier J.(coord.) (2000) : *Demain, l'établissement scolaire*, Lyon : CRDP

Le Névé S. et Toulemonde B. (2017) : *Et si on tuait le mammouth ? Les clés pour (vraiment) rénover l'Éducation nationale*, La Tour d'Aigues : Éditions de l'Aude

Trosa S. et Bartoli A. (2016) : *Les paradoxes du management par le sens*, collection Profession cadre service public, Rennes : Presses de l'EHESP

# The contribution of immigration to the French economy

Ranepa, Décembre 2014

Ivan SAMSON

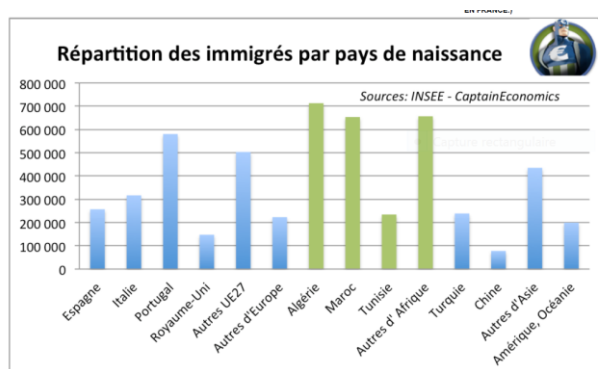
samson.ivan@gmail.com

## Introduction

Since the second half of XIX century, France has become a country of immigration (1881: one million foreigners). Since the beginning of XX century, France suffers from a stagnation of its population, and a lack of labour. Situation is worse after 1920: WW1 caused the loss of 10% of agricultural and 9% of industrial working population. Employers, but above all State, organised immigration. With 3 million foreigners in 1931, France reached its highest rate of 7% foreigners. After WWII, the image of France as asylum country, the decolonisation and the needs of strong economic growth 1945-1975 generated strong flows: 1975 the migrants in France are 3.4 million. After 1974 migrants are no longer welcome and policies of “zero migration” and even of return are tempted in 1974 (1982: 3.6 million), in the 1990's and in 2007, without success. But labour migrations are overpassed by family reunions, refugees, illegal migrants and students and EU migrants.

## Profile of migrants in France 2008

Incoming flows are stable, average 150 to 200 000 a year, 75% of them are migrants. Outcoming flows are mainly natives, about 60 000 a year. Within 194 000 in 2010, 45% of first incoming migrants have family reunion status, 31% are students, 9% for labour, 9% for asylum and 6% other reasons. 200 000 to 400 000 migrants are irregular (30 000 to 40 000 become regular). The share of foreign population is stable because each year, between 100 000 and 150 000 obtain the French citizenship.



Migrants in France by country of origin 2008 (INSEE)

The shift from labour to family migration is associated with feminisation: 1968, 44% of migrants are women, 2008 they are 51%. Average age of migrants is 45.5 years (stable since 2008) when that of non-migrants is 39.4% 2008 (children of migrants born in France



are not migrants). Unemployment rate of foreigners is 14.1% in 2008 (7% for French citizens), 13.5% for men and 14.8% for women. The figure is 6.5% for EU27 foreigners, and 19% for foreigners outside EU. Since 1980, the education level is getting closer: 6% of migrants had higher education in 1982, 24% in 2004 (29% for non-migrants). 68% of migrant's children over 18 originate from Europe, when 55% below 18 originate from Africa (new trends) and only 23% originate from Europe.

The migrant population is concentrated in three regions: 38% in Ile-de France (Paris region), 11% in Rhone-Alpes and 9% in PACA (Provence). In 2005, 18% of young people under 18 have "foreign origin". They represent 57% of the young below 18 in Seine-Saint-Denis department, 41% in Paris, 40% in Val-de-Marne and 38% in Val d'Oise. Among the 20 municipalities where their share is over 60%, 19 are in Paris region (the last one close to Lyon). The highest shares are in 3 municipalities of Seine-Saint-Denis department, with 76%, 75% and 74% of young population below 18.

### **Migration and demography**

International organisations like OECD, Council of Europe or EU urge the member States not to curb the migratory flows for reasons of the crisis and unemployment, because migration is the only solution to compensate the fertility gap and to partly soften population ageing.

According to CoE, migration affects demographic structures in host countries in two ways. First, directly, by bringing in people who are generally young and healthy – which helps to reduce demographic ageing by striking a better numerical balance between young and old. Secondly, it can affect it indirectly, through births among immigrants, whose reproductive patterns often differ from those of host countries, with families tending to be larger than the European norm. This means that the demographic significance of migration in Europe is not just a matter of numbers: even when the demographic balance is zero (that is, when every arrival is offset by a return), migration generally has a rejuvenating effect in immigration countries. The ones who leave are older than those who come in. In emigration countries, the reverse is the case: those who come home are older than those who leave. Thus, it is estimated that migration since WWII has contributed, directly or indirectly, to two-thirds of demographic growth in immigration countries (such as Belgium, France, Germany, Switzerland), and has halved the demographic ageing rate.

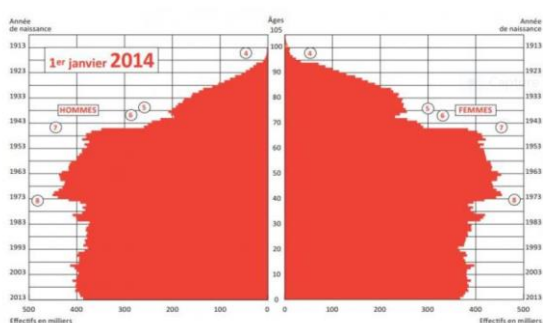
*“Since 1987, the migration balance in most west European countries has exceeded the natural surplus (births to deaths ratio). In other words, any increase in the population of European countries is primarily due to migration.”* (CoE, 2002). More recent assessment shows that *“immigration accounted for 40% of total population growth in the OECD area over the period 2001-11 »* (OECD, 2013). Figure for France shows however that net migration is only one third of population increase, thanks to its specific demography, with special pyramid shape and high fertility rate: 2.01 in 2011 and 2012, 1.99 in 2013. The French pyramid is very untypical for Europe, and very close to the US one.

### Natural and migratory population increases in selected EU countries

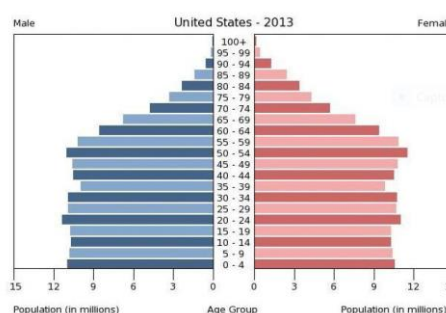
Country	Period	Increase (in millions)		Rate of annual increase	
		Total	Due to migration	Including migration	Without migration
Belgium	1950-1984	1.4	0.6	0.45	0.26
France	1946-1983	14.5	5.1	0.84	0.57
Germany	1951-1984	11.2	7.8	0.62	0.2
Italy	1951-1981	9.4	-1.9	0.61	0.72
Sweden	1950-1984	1.3	0.6	0.5	0.28

Source: Le Bras, 1991, "L'impact démographique des migrations d'après-guerre dans quelques pays de l'OCDE", in *OCDE, Les migrations: aspects démographiques*, Paris, OECD

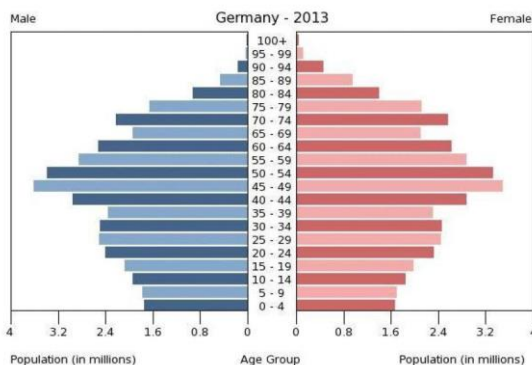
Age pyramid France 2014



Age pyramid USA 2013



Age pyramid Germany 2013



All in all, Europe is a host area for migrants, with a stock of 44 million migrants, 9% of its population. In 2011, ten EU countries have already their population shrinking. In 2015, the demography of the whole EU will be negative. Migrations will become the single positive factor for address the demographic decline and labour shortages in selected sectors. According to OECD projections, with the current low migratory flows, the working age population will only grow by 1.9% in the next decade. The trend will be negative for Japan, Germany or Italy. Even France could face a 2% decrease because of its low migration rate (OECD Migration Report, 2010).

According to INSEE, stabilising the working population (20-59) at 34 million people in 2050 (against 33 million in 2012) would require 150 000 net inflows each year (twice the current

level).<sup>22</sup>The ageing is a much more difficult question: the dependency ratio (population over 65/working age population) is expected to grow in France from 38% in 2000 to 73% in 2040 – 7 retired for 10 working people. 100 000 annual net migrants would only reduce this ratio to 71% ...For keeping the ratio at its current level, 10 million additional migrants would be required, ie 330 000 new net migrants during 30 years...<sup>23</sup>, which is 3 to 4 times the current level. This explains why a UN report wrote that replacement migrations could, may be, provide a solution to population decline, but not to population ageing<sup>24</sup>.

## Migration and economic growth

There is little discussion about the positive impact of immigration on economic growth<sup>25</sup>:

- In period of strong growth, like after WWII, the limited availability of labour could become a constraint on GDP growth rates, in an extent that both business and states organised direct recruitment in less developed countries;
- In a time of economic slowing down or recession, migrants have the role of adjustment variables, either by international mobility, or, more often, by mobility out of employment (see above, unemployment rate twice higher than natives);
- As OECD pointed, a global obstacle to GDP growth in Europe is the expected decrease of working population.

Recent studies published on the USA show that immigration has a positive impact on national economy<sup>26</sup> and that migrants do not take the jobs of Americans but increase the productivity<sup>27</sup>.

Similarly, a recent econometric study about migrations in France realised a quantitative evaluation of interactions between GDP per capita, unemployment and permanent immigration in France over the period 1994-2008<sup>28</sup>. The immigration rate, and in particular family migration, has a positive and significant effect on GDP per capita, whereas its impact on unemployment is not significant. Moreover, the GDP per capita has a positive and significant impact on immigration rate while unemployment rate has a negative and significant impact on the working immigration rate. There is a clear and positive elasticity: an increase of 1% of the ratio migrants/population provides 300 million euro additional wealth. This impact is not generated by labour migration (negligible effect) but by family migrations. These family migrations concern low skilled women that will work in services (clean and care), making available more qualified women for more value-added activities.

## Migration and public finance

The impact of immigration on public accounts is more controversial. The common argument is that the migrants benefited more from unemployment, health and family subsidies than natives, what creates an additional burden on public finance at the macro-level. If this formulation may sometimes be correct, it is also more than compensated by other financial flows, as shown by most studies.

---

<sup>22</sup> <http://www.histoire-immigration.fr/print/27309>

<sup>23</sup> Karine Berger et Valérie Rabault Les Trente glorieuses sont devant nous, édition Rue Fromentin, 2011.

<sup>24</sup> Migration de remplacement : est-ce une solution au déclin et au vieillissement des populations ?, Division de la population, Département des affaires économiques et sociales, Nations Unies, New York, Nations Unies, 2000

<sup>25</sup> See also: Is migration good for the economy? OECD Migration Policy Debates, May 2014.

<sup>26</sup> <http://www.slate.fr/story/27085/immigrationeconomieemploieconomistesamericain>.

<sup>27</sup> <http://www.frbsf.org/economic-research/publications/economic-letter/2010/august/effect-immigrants-us-employment-productivity/>

<sup>28</sup> <http://www.cepremap.fr/depot/docweb/docweb1302.pdf>

A 2011 Harvard research paper, looked at social benefits used by immigrants<sup>29</sup>. As immigrants are more often outside of the labour force or unemployed, it has been assumed that they spend more time on welfare and other forms of social assistance compared to natives. This assumption is not uniformly confirmed by the literature, however. Welfare dependency varies across immigrant types in predictable ways, and the recent immigrants to many European countries are more likely to use social assistance upon arrival. But countries differ substantially on levels of use and whether immigrants assimilate into or out of welfare. This is due primarily to policy and institutional differences across nations. Immigration is often viewed as a large scale burden for European public finances or as a possible saviour if correctly harnessed. This has been palpable in the recent political atmospheres of France, Italy, and Germany, for instance. Most empirical studies, however, estimate the scale of impacts of immigration to be very small. There certainly exists large differences across migrant groups in the costs and benefits they cause for a host country; the net impact depends heavily on the migrant's age, education, and duration of stay. On average, immigrants appear to have a minor positive net fiscal effect for host countries. Of course, these benefits are not uniformly distributed across the native population and sectors of the economy.

This argument of a slight fiscal benefit for host countries is confirmed in the 2013 International Migration Outlook of OECD. The gains for public finance provided by migrants originate from tax contributions on the one side, and from reduced pension and related health expenses due to lower age. A study conducted in UK, where migrants are slightly more qualified than natives, concluded that that European migrants made a net contribution of £20bn to UK public finances between 2000 and 2011<sup>30</sup>. A more recent study on migrants in UK showing that unskilled migrants have very low GDP of fiscal impact does not contradict former studies, but it shows that there are two categories of migrants: skilled and unskilled<sup>31</sup>.

A similar study was conducted about France 2005, comparing costs and benefits of migrations for host country's public finances<sup>32</sup>.

On the additional cost side:

- Pensions: 16.3 bn euros
- Housing transfers: 2.5 bn euros
- RMI (minimal income): 1.7 bn euros
- Unemployment: 5 bn euros
- Family policy: 6.7 bn euros
- Health: 11.5 bn euros
- Education: 4.2 bn euros.

Additional contributions of migrants:

- Taxes on revenues from labour: 3.4 bn euros
- Taxes on revenues from capital: 3.3 bn euros
- Taxes on consumption (VAT): 18.4 bn euros
- Local taxes: 2.6 bn euros
- CSG-CRDS (fiscal social contribution): 6.2 bn euros
- Social contributions: 26.4 bn euros

---

<sup>29</sup> [http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-013\\_15702a45-fbc3-44d7-be52-477123ee58d0.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-013_15702a45-fbc3-44d7-be52-477123ee58d0.pdf)

<sup>30</sup> <http://www.cream-migration.org/files/FiscalEJ.pdf> See also: Is migration good for the economy? OECD Migration Policy Debates, May 2014.

<sup>31</sup> [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/333084/MAC-\\_Migrants\\_in\\_low-skilled\\_work\\_Summary\\_2014.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/333084/MAC-_Migrants_in_low-skilled_work_Summary_2014.pdf)

<sup>32</sup> [http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/docl\\_20800\\_96956498.pdf](http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/docl_20800_96956498.pdf)

The positive total balance is: 60.3 bn – 47.9 bn = +12.4 bn euros for 2005

Here the main explanation is the age structure of migrants: less qualified and more unemployed, they contribute less; but they are younger and thus pump less in pension and health budgets, which represent alone ¾ of French social expenses. For example, only 500 000 migrants receive their pensions in France, with average monthly 610 euros for the half of them. In pensions, the gain is so high that it has been computed that an increase of 50 000 migrants would diminish by 0.5 GDP point the deficit of the pension system.

The OECD (2013) calculation of the “net fiscal impact” of immigration used different methodology and covers different budget items. According to this report, the calculations with and without the pension system and per capita allocation of collectively accrued revenue and expenditure items, the 2007-2009 average impact in OECD countries is + 0.35 GDP points for baseline value, and 0.57% of GDP without pension system. The impact is most positive in Luxemburg and Switzerland, with +2.0% and +1.9% of GDP, respectively. In both of these countries, immigrant populations are large, overrepresented among the working-age population, predominantly from high-income countries and have high employment rates. At the other end of the spectrum are Germany and France, where the share of immigrants receiving pensions is particularly large and the estimated net fiscal impact baseline values are -1.1% and -0.52% of GDP. Indeed, the age-distribution is much more unfavourable in Germany, France and Poland – the three countries with the largest negative estimated impacts – than on average over the OECD, and in particular compared with the countries where the impact is highly positive (UK is +0.46% and USA +0.03% of GDP).

The complete calculation of impacts should consider long term effects. The below Australian calculation provides an example, according to the types of visas. Interesting is to notice that the total is positive, and increasing with time.

Annual net benefits generated by migrants in Australia  
(by 1000 migrants, mln USD)

	Année 1	Année 2	Année 4	Année 10	Année 15	Année 20
Famille (conjoints et enfants)	0,4	1,8	3,2	5,5	6,1	7,1
Famille (parents « non contributifs »)	-2,9	-2,4	-2,5	-2,8	-7,3	-5,8
Famille (parents « contributifs »)	21,9	-0,8	- 1,4	-1,7	-6,7	-6,3
Travailleurs, visas « Independent »	4,8	5,1	7,3	7,9	8,1	8,7
Réfugiés	-10,9	-4,9	-2,2	-0,8	1,6	4,5
<b>Total (ensemble des visas)</b>	<b>1,7</b>	<b>3,0</b>	<b>4,7</b>	<b>5,8</b>	<b>6,4</b>	<b>7,3</b>

Source : Access Economics [2004], tableau n° 1. La ligne « Total » inclut d'autres catégories de visas non détaillées dans le tableau.

Another factor differentiating the economic impact of migration is the qualification level of labour, as shown in the above UK calculation. One feature of migrants in France is their low level of qualification, compared with USA or other European countries like UK or Switzerland. This reduces the added-value productive contribution to the economic growth of the host country, and the direct and indirect fiscal contributions connected with revenues. It

should be underlined, as OECD pointed, that employment and wage discrimination of migrants prevent the host country from optimally benefiting from migrations.

### **Migration and labour market**

If the macroeconomic positive impacts of migrants seem dominant, the issues discussed here are the potential negative impacts on the labour markets. The migrants are often suspected to “take the jobs” of natives, or at least to increase unemployment or to lower wages. However, most of the research or the literature surveys on the topic conclude that this is not demonstrated in most cases. Along the well-known theory of the segmentation of the labour market of Doeringer and Piore (1971), showing a very low mobility between the two segments, explains why in practice this competition between natives or residents, and migrants, is an exception and not a rule.

The above-mentioned Harvard research concludes that “*typically, immigrants are found to experience lower employment and wages than natives at entry*”. But “*the likelihood and magnitude of adverse labour market effects for natives from immigration are substantially weaker than often perceived, .. and most studies find only minor displacement effects on native employment and wages, even after very large immigrant flows*”. However “*many studies note that the negative effects are concentrated on ...the less-educated natives or the earlier immigrant cohorts, that is, those who are the closest substitutes to the new immigrant, now currently experienced by Europe*”. From a methodological point of view, as underlined by the 2002 CoE report, “*immigration is harmful only when the immigrant replaces a national worker and the latter cannot find another job at the same wage. As long as the immigrant does a new job (for example makes the cheese) or frees the national worker to do something else (such as painting the gate, while the latter makes the cheese), immigration benefits everyone, employers and employees alike* ». The basic mechanism has been demonstrated by J. L. Simon: when an extra worker arrives, productivity almost always increases, and the host country’s economy as a whole benefits<sup>33</sup>.

Another factor to be taken into consideration is the economic climate in the host country. One of the best studies was done by G. Peri (2010)<sup>34</sup>. This report provide an analysis of the short –and long- run impacts of immigration on average and over the business cycle. The results suggest that :

- In the long run, immigrants do not reduce native employment rates, but they do increase productivity and hence average income. This finding is consistent with the broad existing literature on the impact of immigration in the United States.
- In the short run, immigration may slightly reduce native employment and average income at first, because the economic adjustment process is not immediate. The long-run gains to productivity and income become significant after seven or ten years.

Moreover, the short-run impact of immigration depends on the state of the economy.

- When the economy is growing, new immigration create jobs in sufficient numbers to leave native employment unharmed, even in the relatively short run and even for the less-educated native workers.
- During downturns, however, the economy does not appear to respond as quickly. New immigrants are found to have a small negative impact on native employment in the short run (but not in the long run).

---

<sup>33</sup> Julian L. Simon, 1989. The economic consequences of immigration, University of Michigan Press.

<sup>34</sup> Peri Giovanni, 2010 : The Impact of Immigrants in Recession and Economic Expansion, Washington DC, Migration Policy Institute.

In other words, immigration clearly improves employment, productivity and income, but this involves adjustments. These adjustments are more difficult during downturns, suggesting that the United States would benefit most from immigration that adjusts to economic conditions. While immigration already responds to some extent to the economic cycle (particularly illegal immigration), the current immigration system makes legal immigrant inflows particularly unresponsive.

As for France, the above econometric research showed already the absence of unemployment elasticity to migration. Moreover, most studies about Europe and France show that the migrants do not harm the natives<sup>35</sup>. Young French and Europeans desire to increase the qualification of jobs, and to have higher professional functions. As a consequence, many working places with low qualification, in services or construction, remain vacant. More and more migrants occupy these vacant jobs, which pushes upwards French natives and increases their wages. Only if the labour market is too rigid, some tensions may appear on the wages of unskilled employees, but only in short term. In medium term, the trend reverses. But new migrants may take the jobs of former migrants, increase their unemployment, and press their wages.

The access of migrants to labour markets provides other positive contributions. They take the jobs the native population does not want, like in highways building and repair, like in agriculture, in construction, in hotels, services to households etc. 42% of staff in cleaning businesses are migrants, 60% of small mechanical workshops in Paris region are owned by migrants. They fill also labour market gaps, such as hospital doctors in suburbs or country doctors. Thanks to their lower wages they contribute to lower prices.

As they are younger than natives, migrants are important consumer and contribute to VAT receipts and active entrepreneurs. A study analysing the impact of immigration on employment and wages in France from 1962 to 1999 revealed that a 10% increase of immigration generates a 3% increase of the wages of natives<sup>36</sup>. The migrants having occupied unskilled jobs in industry and services have limited possibilities of professional mobility. To open its own business has become a solution for this population. Since 20 years, the number of new French or foreign entrepreneurs has increased considerably. The profile is that of spin-offs of former employees of large companies, becoming subcontractors of the former boss: INSEE showed that 4.6% of migrant workers and employees of 1990 have become independent, against 3.6% for non-migrants. Young qualified facing discriminations create also often their own business.

## **Recent trends in migrations after 2008**

### *Migrants in Europe and OECD*

The proportion of highly educated immigrants in OECD countries is rising sharply. The number of tertiary-educated immigrants in OECD countries showed an unprecedented increase in the past decade (up by 70%), reaching a total of almost 30 million in 2010/11. Of these, about 5 million, or 17%, arrived in the past five years. This trend is mostly driven by Asian migration – more than 2 million tertiary educated migrants originating from this region arrived in the OECD in the past five years (OECD-UNDESA, 2013).

Migrants arrive with skills and abilities, and so supplement the stock of human capital of the host country. They occupy more qualified jobs, or downgrade the jobs with higher skills than needed. The process of migrating itself has changed: earlier the costs of emigration were often covered by the future employers. Today migration has become an autonomous

---

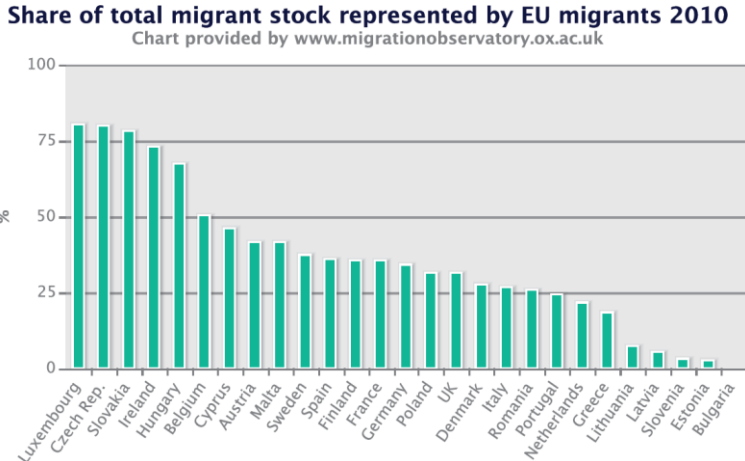
<sup>35</sup> <http://www.voxeu.org/article/how-immigration-can-benefit-native-workers>

<sup>36</sup> [http://www.banque-france.fr/uploads/tx\\_bdfdocumentstravail/DT335.pdf](http://www.banque-france.fr/uploads/tx_bdfdocumentstravail/DT335.pdf)

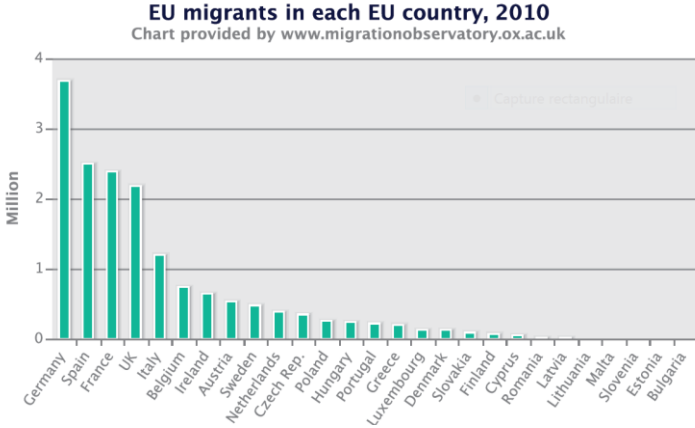
process. The more you are qualified, the more you have chances to migrate. Emigration has even become a new incentive to educate.

The second major feature is the importance of intra-EU migrations<sup>37</sup>.

EU migrants accounted for 35% of the total migrant stock in the EU countries as a whole in 2010. In some countries EU migrants accounted for over 70% of the total migrant stock: Luxembourg (80.7%), the Czech Republic (80.2%), Slovakia (78.3%) and Ireland (73.2%). This share was 37% for France.



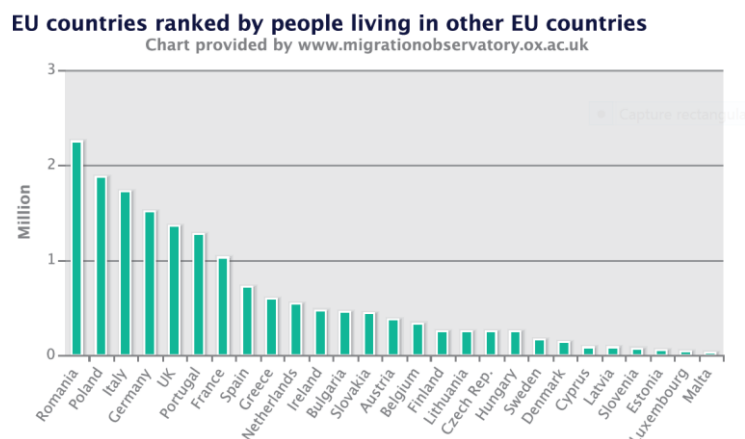
The EU countries hosting the largest number of EU migrants in 2010 were Germany (3.7 million), Spain (2.5 million), France (2.4 million), the UK (2.2 million) and Italy (1.2 million).



<sup>37</sup> Carlos Vargas-Silva: EU Migrants in other EU Countries: An Analysis of Bilateral Migrant Stocks (2012) <http://www.migrationobservatory.ox.ac.uk/>



The EU countries with the largest number of people living in other EU countries in 2010 were Romania (2.3 million), Poland (1.9 million), Italy (1.7 million), Germany (1.5 million) and the UK (1.4 million).



### *Migrants in France*

Immigration to France is increasingly European<sup>38</sup>. 50% of the new migrants 2012 were born in an EU country: Portugal, UK, Spain, Italy and Germany. 30% were born in an African country.

Average age of migrants living in France is 45, against 40 for the whole resident population. New migrants incoming 2012 are average 28: above 28 for Europeans, below 28 for Asians.

Since mid 80's, women migrate increasingly for non-family reasons: job, studies ... Since 2010, Asian migration is 59% female, vs 51% for European.

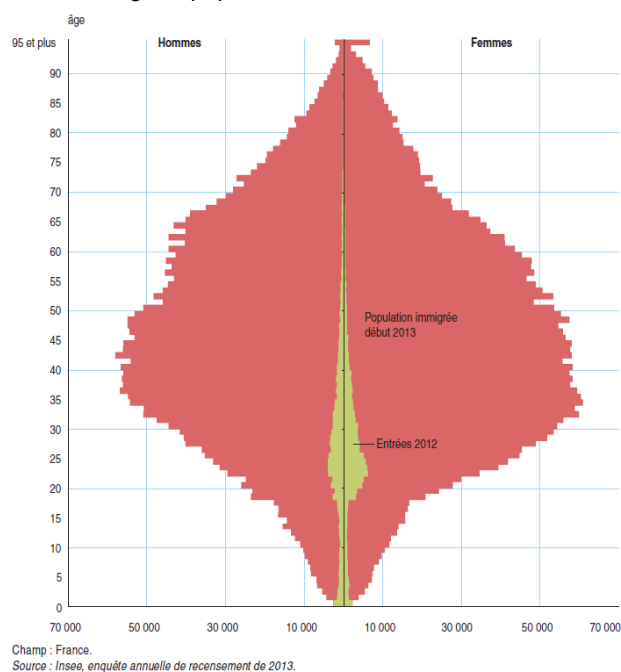
New migrants are more qualified: 63% of 2012 migrants have "baccalaureat" level, and 39% higher education level. The least educated originate from Portugal and Turkey, the most educated come from USA, China, Spain, Italy and Russia.

Among new migrants 2012 over 16 and non-student, 40% find a job during the first year. The figure is 55% for Europeans, and 21% for Africans (difference explained by sex, age and education. The employment rate of resident population is 47%.

60% of new migrants live in families (couples), twice more for Africans than for Europeans.

<sup>38</sup> INSEE Première, Nov. 2014

Age pyramid of immigrated population 2013 and migrant population 2012



Education levels of incoming migrants 2012

Pays de naissance	en %			
	Aucun diplôme	Brevet des collèges, CAP ou BEP	Baccalauréat ou équivalent	Supérieur
Ensemble	27	10	24	39
Europe	24	11	25	40
Portugal	56	17	13	14
Royaume-Uni	17	7	26	50
Espagne	15	7	22	56
Italie	9	9	27	55
Allemagne	9	12	38	41
Roumanie	28	15	22	35
Belgique	19	10	27	44
Russie	25	5	19	51
Suisse	15	16	30	39
Pologne	18	12	29	41
Afrique	35	12	24	29
Maroc	35	10	32	23
Algérie	37	13	17	33
Tunisie	26	13	25	36
Asie	23	6	23	48
Chine	11	3	25	61
Turquie	57	11	18	14
Amérique, Océanie	16	5	23	56
États-Unis	6	4	18	72
Brésil	26	6	23	45

Champ : France, hors personnes de moins de 16 ans.  
Source : Insee, enquête annuelle de recensement de 2013.

## APPENDIX

### Definitions/reminder

#### A “migrant” is:

- A foreign born with UN definition, ie a person born in another country that the country of life;
- For France (INSEE definition 1991), a migrant is “a person born as foreigner in a foreign country, and incoming to France with the purpose of long term settlement”.

With the French definition, French born people in foreign countries (or former French countries) are not migrants. 2010, there were 11.1% migrants in France for UN, and only 8% for INSEE.

A “foreigner” is for UN and France a person living in France without the French citizenship. Therefore a migrant naturalised in the residence country is no longer a foreigner, and the people born as foreigner in France are not migrants. 2008, there were in France 3.7 million foreigners, 5.3 million migrants, and only 3.2 million foreigners and migrants.

Commonly used but badly defined are the “people with migration origin” or “with foreign origin”: it refers to people either migrant or with a migrant parent, also called “first and second generation migrants”. With French definition, in 2008 among working age population (25-54), there are in France 5.3 million migrants and 6.7 million of direct children of at least one migrant, ie 19% of the population. With UN data, the figures are 13.1% and 13.5%, ie 26.6% (Germany 21.9%, UK 24.4%, and Switzerland 46.4%).

Within a century or with 3 generations above, the population with at least one foreigner as parent is estimated in France between 20% and 33%.

In France, the regime of citizenship is the “law of the soil”. However, after the Code of Nationality voted in 1993, the law is no longer automatic: the children born in France from foreign parents should make a request for French nationality between 16 and 21 y.

**LAREQUOI**  
Research Center of ISM  
Graduate School of Management



# LES CAHIERS DE RECHERCHE DU LAREQUOI

**LAREQUOI - Laboratoire de recherche en Management**  
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines  
47 boulevard Vauban - 78047 Guyancourt CEDEX - FRANCE  
T + 33 (0) 1 39 25 55 34 - F + 33 (0) 1 39 25 50 14  
secretariat.larequoi@uvsq.fr

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